

MASTER'S THESIS

Klanttevredenheid bij projecten

Zachte factoren met de meeste invloed op klanttevredenheid bij projecten

Verhoef, D.M. (Dave)

Award date:
2019

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 05. May. 2023

Open Universiteit
www.ou.nl



Klanttevredenheid bij projecten.

Zachte factoren met de meeste invloed op klanttevredenheid bij projecten.

Customer satisfaction in projects

Soft factors and the most impact on customer satisfaction in projects.



Opleiding: Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology
Masteropleiding Business Process Management & IT

Program: Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science & Technology
Master Business Process Management & IT

Cursus: IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management and IT

Student: D.M. Verhoef

Identiteitsnummer:

Datum: 22-07-2019

Afstudeerbegeleider Prof. dr. ir. F. Heemstra

Meelezer Prof. dr. R.J. Kusters

Versie nummer: 1

Status: Final

Abstract

Al vele jaren wordt onderzoek gedaan naar projecten, hieruit blijkt dat een hoog percentage van de projecten faalt. In combinatie met de hedendaagse, snel veranderende wereld om ons heen leidt dit ertoe dat nieuwe projectmanagement methodes zoals 'Agile' verkozen worden boven traditionele methodes (Dybå & Dingsøyr, 2008).

Deze veranderingen zorgen voor een verschuiving van de focus, waardoor er gezocht wordt naar nieuwe factoren om op te sturen bij projecten. De traditionele zogenaamde 'ijzeren driehoek' met harde factoren als tijd, geld en kwaliteit blijkt steeds vaker onvoldoende te zijn. Zachte factoren als communicatieve, sociale en relationele factoren zouden deze 'ijzeren driehoek' moeten aanvullen. Klanttevredenheid zou een goede aanvulling zijn op de traditionele harde succesmaatregelen van de 'ijzeren driehoek' (Karna & Junnonen, 2017; J. Pinto & P. Slevin, 1988; Torbica & Stroh, 2001).

Uit de literatuur blijkt dat er weinig onderzoek gedaan is naar de besturing van projecten om klanttevredenheid te bereiken (Williams, Ashill, Naumann, & Jackson, 2015). Daarom richt dit onderzoek zich doormiddel van literatuurstudie, documentonderzoek, enquêtes en interviews op de invloed van zachte factoren op klanttevredenheid bij projecten.

Het onderzoek bevestigt eerdere onderzoeken dat zachte factoren van groot belang zijn voor klanttevredenheid, tevens blijken genoemde zachte factoren uit eerdere onderzoeken relevant te zijn en invloed te hebben op klanttevredenheid. De volgorde van de top vijf factoren met de meeste invloed op klanttevredenheid wijkt echter wel af.

Sleutelbegrippen

Klanttevredenheid, zachte factoren, harde factoren, projectsucces, betrokkenheid, communicatie, verwachtingen, competenties, winstgevendheid, perceptie, geschillen beslechting, tijd, kwaliteit, geld.

Samenvatting

Bij de besturing van projecten worden de zogenaamde ‘zachte factoren’ van steeds groter belang. Veroorzaakt door het percentage projecten dat faalt in combinatie met de snel veranderende wereld om ons heen, worden nieuwe projectmanagement methodes zoals ‘Agile’ verkozen boven traditionele methodes. Dit zorgt ervoor dat de focus van projecten verschuift van besturing op basis van harde factoren (tijd, geld en kwaliteit), naar een combinatie tussen harde en zachte factoren (communicatieve, sociale en relationele factoren).

Vanuit de literatuur wordt gesuggereerd om de harde factoren aan te vullen met factoren die gerelateerd zijn aan klanttevredenheid. Echter doordat er maar weinig onderzoek gedaan is naar hoe projecten bestuurd moeten worden om klanttevredenheid te bereiken, richt dit onderzoek zich op de belangrijkste zachte factoren die leiden tot klanttevredenheid in projecten. Derhalve wordt de volgende hoofdvraag gehanteerd:

“Wat zijn de vijf belangrijkste zachte factoren die leiden tot klanttevredenheid in projecten?”

Dit onderzoek is uitgevoerd doormiddel van een beperkte literatuurstudie, document onderzoek, enquêtes en interviews. De volgende drie deelvragen zijn hierdoor onderzocht en beantwoord:

- Wat zijn zachte factoren en wat betekent dit voor projectsucces?
- Wat is klanttevredenheid? Wat is de relatie tussen klanttevredenheid en projectsucces? Hoe is klanttevredenheid als succesfactor te kenmerken?
- Welke invloed hebben zachte factoren op klanttevredenheid? Welke zachte factoren hebben de meeste invloed op klanttevredenheid bij projecten?

Wat zijn zachte factoren en wat betekent dit voor projectsucces?

Gebaseerd op literatuur zijn de definities van zachte factoren en projectsucces onderzocht om kennis en context ‘eigen’ te maken.

Projectsucces is een multidimensionaal concept waardoor de betekenis verschillende dingen voor verschillende personen betreft. De context hierbij is cruciaal. Derhalve zijn onderzoekers het niet helemaal eens over de definitie van projectsucces.

Projectsucces wordt in algemeenheid gedefinieerd door onderscheid te maken tussen succes factoren, de factoren waar de prestatie van een project door bepaald kan worden en succes criteria, het meten van deze factoren om het succes te meten. Daarnaast wordt onderscheid gemaakt tussen productsucces en project-managementsucces. Een derde onderscheid is het korte en lange termijn aspect van project beoordeling.

Over de definitie van zachte factoren is de literatuur het over het algemeen wel eens, echter verschillen de onderliggen factoren nogal. De zachte factoren worden gedefinieerd als subjectieve, moeilijk te evalueren factoren die gebaseerd zijn op communicatieve, sociale, mensgerichte en relationele factoren.

Wat is klanttevredenheid? Wat is de relatie tussen klanttevredenheid en projectsucces? Hoe is klanttevredenheid als succesfactor te kenmerken?

De literatuur geeft aan dat klanttevredenheid niet eenduidig gedefinieerd kan worden. Hoewel er onderzoeken zijn die klanttevredenheid definiëren door “het genereren van klantwaarde” en als “de perceptie van een klant dat de kwaliteit van een product overeenkomt (of faalt) ten opzichte van hun vooropgestelde verwachtingen”.

Op basis van de interviews werd gedurende het onderzoek duidelijk dat de respondenten tevreden zijn als “geleverd is wat van tevoren afgesproken of gepland is (verwachtingen)”. Dit komt overeen

met het literatuuronderzoek. Overigens gebruikten de respondenten zowel harde als zachte factoren om klanttevredenheid te definiëren.

In de literatuur wordt aangegeven dat steeds vaker wordt ingezien dat klanttevredenheid belangrijk is voor het beoordelen en bereiken van projectsucces. Mogelijke succesfactoren die genoemd worden zijn: verbeteren communicatie, wederzijdse overeenstemming, erkenning van de vraag naar verbetering in het project, beter begrip van problemen, het evalueren van de (actuele) voortgang ten opzichte van het (eind)doel, bewaken en rapporteren van resultaten en veranderingen.

Welke invloed hebben zachte factoren op klanttevredenheid? Welke zachte factoren hebben de meeste invloed op klanttevredenheid bij projecten?

Vanuit de theorie wordt erkend dat zachte factoren belangrijk zijn voor het bereiken van klanttevredenheid, echter is er nog weinig onderzoek gedaan naar klanttevredenheid in relatie tot zachte factoren. Er zijn enkele theorieën gevonden die hier nader op in gaan. Echter bleek dat de meeste theorieën heel specifiek en niet generalistisch of breed genoeg zijn. Derhalve is er geen eenduidig beeld welke factoren doorgaans de meeste invloed op klanttevredenheid hebben.

Om toch een beeld te ontwikkelen van de zachte factoren die doorgaans bijdragen aan klanttevredenheid, is gericht en uitvoerig gezocht naar modellen die een dergelijke uniforme inzage geven. Het model van (Rashvand & Abd Majid, 2014) is representatief bevonden om als basis te dienen voor het onderzoek.

De documentstudie, de enquête en interviews die gedurende dit onderzoek uitgevoerd zijn voornamelijk gerelateerd aan de vraag welke zachte factoren de meest invloed hebben op klanttevredenheid. Uit zowel de enquête als interviews blijken zowel harde als zachte factoren van grote waarde te zijn voor klanttevredenheid bij projecten.

De uitkomsten van zowel de enquête als interviews geven aan dat respondenten zich herkennen in de zeven zachte factoren en drie harde factoren om hun klanttevredenheid uit te kunnen drukken. Wel zijn er grote verschillen zijn tussen de resultaten van dit onderzoek en het onderzoek van (Rashvand & Abd Majid, 2014). Slechts één factor scoort in beide onderzoeken hetzelfde, geschillenbeslechting, deze krijgt in beide onderzoeken plaats zeven.

Zie tabel 1 voor de resultaten van zowel het empirische onderzoek als het onderzoek van. (Rashvand & Abd Majid, 2014).

	Empirisch onderzoek	Rashvand	Vershil
Betrokkenheid	1	6	5
Competenties	2	3	1
Communicatie	3	5	2
Verwachtingen	4	1	3
Perceptie	5	3	2
Winstgevendheid	6	2	4
Geschillen	7	7	0

Tabel 1 Uitkomsten top 5 zachte factoren (Rashvand & empirisch onderzoek)

Summary

Soft factors are becoming increasingly important in project management. Caused by the percentage of projects that fail in combination with the rapidly changing world around us, new project management methods such as 'Agile' are preferred over traditional methods. This changes the focus of projects from management based on hard factors (time, money and quality) to a combination between hard and soft factors (communicative, social and relational factors).

Literature suggests using hard factors and factors related to customer satisfaction for the management of projects. However, because limited research has been done as to how projects should be managed to achieve customer satisfaction, this research focuses on the most important soft factors that lead to customer satisfaction in projects. The following main question will be used: "What are the five most important soft factors that lead to customer satisfaction in projects?"

This research has been conducted through a literature study, document research, surveys and interviews. The following three sub-questions were investigated and answered:

- What are soft factors and what does this mean for project success?
- What is customer satisfaction? What is the relationship between customer satisfaction and project success? How can customer satisfaction be characterized as a success factor?
- What influence do soft factors have on customer satisfaction? Which soft factors have the most influence on customer satisfaction in projects?

What are soft factors and what does this mean for project success?

Based on literature, the definitions of soft factors and project success were investigated to acquire knowledge and context.

Project success is a multidimensional concept, which can mean different things for different people. The context is hereby crucial. Therefore, researchers do not entirely agree on the definition of project success.

Project success is generally defined by distinguishing success factors, the factors that can determine the performance of a project, and success criteria, measuring these factors to measure project success. In addition, a distinction is made between product success and project manager success. A third distinction is the short and long-term aspect of project assessment.

The literature generally agrees about the definition of soft factors, but the underlying factors are quite different. In general, soft factors are defined as subjective, difficult to evaluate factors based on communicative, social, people-oriented and relational factors.

What is customer satisfaction? What is the relationship between customer satisfaction and project success? How can customer satisfaction be characterized as a success factor?

The literature indicates that customer satisfaction cannot be clearly defined. Although there are studies that define customer satisfaction through "generating customer value" and as "the perception of a customer that the quality of a product matches (or fails) relative to their predetermined expectations".

Based on the interviews, it became clear that the respondents are satisfied when the project "delivered the things that are planned and agreed upon" (expectations). This definition corresponds to the literature. Besides the respondents also used both hard and soft factors to define customer satisfaction.

Literature indicates that the importance of customer satisfaction for assessing and achieving project success is increasingly recognized. Potential success factors that are mentioned are the following: improving communication, mutual agreement, recognition of the demand for improvement in the project, better understanding of problems, evaluating the (current) progress towards the (end) goal, monitoring and reporting results and changes.

What influence do soft factors have on customer satisfaction? Which soft factors have the most influence on customer satisfaction in projects?

The theory recognizes that soft factors are important for achieving customer satisfaction, but little research has been done into customer satisfaction in relation to soft factors. A few theories have been found that deal with this subject. However, it turned out that most theories are very specific and not broad enough. Therefore, there is no clear picture of which factors usually have the most influence on customer satisfaction.

A focused research has been executed in order to create a uniform overview of (soft) factors that usually contribute to customer satisfaction. It has been found that the model from (Rashvand & Abd Majid, 2014) is most representative and useful. Therefore, this model is used as the basis for the empirical research.

The document study, the survey and interviews conducted during this study are related to the question of which soft factors have the most influence on customer satisfaction. Both the survey and the interviews show that both hard and soft factors are of important value for customer satisfaction in projects.

The results of both the survey and interviews indicate that respondents recognize the seven soft factors and three hard factors to express their satisfaction. However, there are large differences between the results of this study and the investigation of (Rashvand & Abd Majid, 2014). Only one factor scores the same in both investigations, this concerns dispute reduction.

See the table below for the results of the empirical research and the research of (Rashvand & Abd Majid, 2014).

	Empirical research	Rashvand	Difference
Commitment	1	6	5
Competency	2	3	1
Communication	3	5	2
Expectations	4	1	3
Perception	5	3	2
Profitability	6	2	4
Dispute reduction	7	7	0

Tabel 2 Outcomes top 5 soft factors (Rashvand & empirical research)

Inhoudsopgave

<i>Abstract</i>	2
<i>Sleutelbegrippen</i>	2
<i>Samenvatting</i>	3
<i>Summary</i>	5
1. <i>Introductie</i>	9
1.1 Inleiding	9
1.2 Gebiedsverkenning.....	10
1.3 Aanleiding/ relevantie	10
1.4 Probleemstelling.....	11
1.5 Opdrachtformulering.....	11
1.6 Aanpak in hoofdlijnen	12
2. <i>Theoretisch kader</i>	13
2.1 Onderzoeksaanpak	13
2.2 Uitvoering	15
2.3 Resultaten en conclusies	16
2.4 Doel van het vervolgonderzoek.....	21
3. <i>Methodologie</i>	23
3.1 Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethoden	23
3.2 Technisch ontwerp: uitwerking van de methode.....	26
3.3 Gegevensanalyse	28
3.4 Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten.....	29
4. <i>Resultaten</i>	32
4.1. Organisaties, projecten en respondenten.....	32
4.2. Documentonderzoek.....	33
4.3. Enquête	35
4.4. Interviews (case study).....	38
5. <i>Conclusie, discussie, aanbevelingen en reflectie</i>	47
5.1 Conclusies	47
5.2 Discussie	48
5.3 Aanbevelingen voor de praktijk	50
5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek	51
5.5 Reflectie.....	52

<i>Literatuurlijst</i>	<i>54</i>
<i>Bijlage 1: Overzicht van zoekresultaten en queries per deelvraag</i>	<i>57</i>
<i>Bijlage 2: Gevonden artikelen iteratie 1 en 2.</i>	<i>58</i>
<i>Bijlage 3: (Niet) gebruikte & aanvullende bronnen.....</i>	<i>66</i>
<i>Bijlage 4: Meten en sturen op klanttevredenheid</i>	<i>68</i>
<i>Bijlage 5: Resultaten document en archief studie.....</i>	<i>71</i>
<i>Bijlage 6: Vragenlijst enquête</i>	<i>75</i>
<i>Bijlage 7: Resultaten enquête.....</i>	<i>76</i>
<i>Bijlage 8: Vragenlijst interviews</i>	<i>77</i>
<i>Bijlage 9: Resultaten interviews</i>	<i>78</i>

1. Introductie

1.1 Inleiding

Projectorganisaties verschillen fundamenteel van traditionele, functioneel georganiseerde, permanente organisaties. Projecten zijn uniek, nieuw en hebben een duidelijke einddatum. Terwijl permanente organisaties zich vaak richten op continuïteit en groei op lange termijn, zijn projecten meer gericht op het doel om een product te ontwikkelen of om andere projectdoelen te bereiken. Een permanente organisatie daarentegen richt zich doorgaans meer op het bereiken van efficiënte routinematige processen (Westerveld, 2003).

Al sinds het einde van de jaren zestig proberen onderzoekers te achterhalen welke factoren leiden tot projectsucces. Inmiddels zijn er veel onderzoeken uitgevoerd en is er veel geschreven over dit onderwerp. Toch blijkt voortdurend dat de projectresultaten de belanghebbenden teleurstellen (Cooke-Davies, 2002). Volgens (p. d. i. F. J. Heemstra, Meijer, Huizer, & Jonker, 2009) laat de vakliteratuur met grote regelmaat weten dat projecten nog steeds onvoldoende succesvol zijn. Dit brengt negatieve resultaten met zich mee zoals: te late oplevering, de kosten hoger dan vooraf begroot en niet het gewenste resultaat opleveren.

De term projectsucces is een lastig begrip. Volgens (Jugdev & Muller, 2005) is alleen al het woord 'succes' interessant, doordat dit woord meerdere betekenissen kan hebben en context afhankelijk is wat verschillende personen hieronder verstaan. Ze geven aan dat het bijvoorbeeld lastig is om in een groep consensus te bereiken over de definitie van dit woord.

(Cooke-Davies, 2002) maken onderscheid tussen enerzijds projectsucces (gericht op algemene doelstellingen van het project) en anderzijds project-managementsucces (gericht op prestatiemetingen zoals kosten, tijd en kwaliteit). Tevens maken ze een tweede onderscheid, namelijk succescriteria en succes factoren. Succescriteria zijn de criteria waarop succes of falen van een project of bedrijf wordt beoordeeld en succes factoren zijn de input voor het management systeem dat leidt tot direct of indirect succes van een project of bedrijf (Cooke-Davies, 2002).

Het sturen op projectsucces is lastig, omdat succes subjectief, moeilijk meetbaar en daarom moeilijk beheersbaar is. Tevens geeft iedereen er zo zijn eigen invulling aan (F. Heemstra, Meijer, & Jonker, 2013). Als gekeken wordt naar het meten van de voortgang van projecten, stelt (p. d. i. F. J. Heemstra et al., 2009) dat het frappant is om te zien hoe slecht projectmanagers op de hoogte zijn van de status en voortgang van hun projecten.

Uit de literatuur blijkt in algemeenheid dat bij het sturen op projectsucces zowel harde als zachte factoren van belang zijn (Soderlund & Maylor, 2012). Het controleren en sturen op planning, kosten en scope zijn voorbeelden van harde factoren. (Alias, Zawawi, Yusof, & Aris, 2014) Deze harde factoren zijn doorgaans beter beheersbaar en meetbaar dan de zachte factoren. Voorbeelden van zachte factoren zijn communicatie, sociale en relationele factoren (L. Bourne & Walker, 2004).

Er wordt gesteld dat door projectmanagers vooral op harde factoren gestuurd wordt, met name op de zo genaamde KPI's (Key Performance Indicator) die hierin van belang zijn. Tevens wordt geschreven dat projectmanagers, wanneer ze niet in control zijn, 'vluchten' naar harde standaardmethoden als Prince2 (p. d. i. F. J. Heemstra et al., 2009).

Het traditionele sturen op harde factoren voor projectsucces, welke veelal gebaseerd zijn op 'de ijzeren driehoek', de dimensie tussen kosten, tijd en kwaliteit, blijkt ineffectief te zijn (M. Bourne, Mills, Wilcox, Neely, & Platts, 2000). In de afgelopen jaren zijn klanttevredenheid en andere klant relationele factoren in opkomst wanneer gekeken wordt naar projectsucces. (Williams et al., 2015) Deze factoren worden als 'zachte' factoren geclassificeerd (Basu, 2014).

Gedurende dit onderzoek zal de focus liggen op zachte factoren, projectsucces en klanttevredenheid.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt na de inleiding het onderzoeksgebied verkend, daarna worden de aanleiding en relevantie, de probleemstelling, opdrachtformulering en de aanpak in hoofdlijnen beschreven.

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de onderzoeksaanpak, uitvoering literatuuronderzoek, resultaten en conclusies en uiteindelijk het doel van vervolgonderzoek.

Hoofdstuk 3 presenteert de methodologie van het onderzoek met allereerst het conceptuele ontwerpen vervolgens het technische ontwerp. Met gegevensanalyse en reflectie op betrouwbaarheid van het onderzoek wordt dit hoofdstuk afgesloten.

In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek bediscussieert, afsluitend gaat hoofdstuk 5 in op de conclusie, discussie, aanbevelingen en zal er gereflecteerd worden.

1.2 Gebiedsverkenning

In diverse onderzoeken komt naar voren dat traditionele projectmanagement methodieken zoals Prince2 en IPMA niet altijd optimaal functioneren en dat de resultaten tegen vallen. Hierdoor zijn flexibele 'licht gewicht' projectmanagement technieken zoals Agile in opkomst. Agile is een projectmanagement methode met een iteratief en incrementeel karakter. In tegenstelling tot de traditionele methodes, is Agile flexibeler en transparanter ten aanzien van projecten en producten (P. Serrador & Pinto, 2015).

Aangegeven wordt dat bij deze flexibele projectmanagement methodes, mensen, klanten en de samenwerking hiertussen van toenemend belang zijn (Buturugă, Gogoi, & Prodan, 2016). Dit betekent dat zachte factoren een steeds belangrijkere rol krijgen als gekeken wordt naar het sturen van projecten.

Om projecten succesvoller te maken, wordt aangegeven dat het benodigd is om nieuwe succes criteria toe te gaan passen (Atkinson, 1999). Ook wordt er gesteld dat er naast harde factoren, meer op zachte factoren gestuurd dient te worden (Soderlund & Maylor, 2012).

De onderzoeken geven aan dat zachte factoren als klanttevredenheid en andere klant relationele factoren in opkomst zijn en dat deze steeds meer als belangrijke succes factoren erkend worden (Williams et al., 2015). (Davis, 2014) zegt dat klanttevredenheid een kritische dimensie van projectsucces is.

Tevens komt uit de literatuur naar voren dat er al veel onderzoek gedaan is naar projectsucces criteria in relatie tot klanttevredenheid, maar dat er slechts weinig onderzoek gedaan is naar de relatie tussen projectmanagement succes factoren en klanttevredenheid (Pedro Serrador & Turner, 2015). In andere woorden is er veel bekend over klanttevredenheid als belangrijk projectresultaat, maar is er weinig onderzoek gedaan naar hoe projecten bestuurd moeten worden om klanttevredenheid te bereiken (Williams et al., 2015). Aangegeven wordt dat klanttevredenheid dermate belangrijk is dat het zelfs het vierde onderdeel van de 'de ijzeren driehoek' zou moeten zijn. Dit geeft aan dat het klant perspectief een belangrijk onderdeel van projectsucces uitmaakt (Ika, 2009).

1.3 Aanleiding/ relevantie

Gedreven door het percentage projecten dat faalt en door de snel veranderende wereld om ons heen, functioneert de traditionele manier van projectmanagement niet altijd optimaal. Resultaten vallen frequent tegen (Cooke-Davies, 2002; P. Serrador & Pinto, 2015). Hierdoor worden nieuwe methodes zoals 'Agile' steeds vaker verkozen boven de traditionele methodes (Dybå & Dingsøyr, 2008).

De ontwikkeling van traditionele naar meer flexibele projecten met als doel om beter te kunnen voldoen aan de snel veranderende wereld en de hedendaagse ICT industrie (Buturugă et al., 2016), zorgt ervoor dat de focus van projectmanagers dient te verschuiven. Zo heeft dit impact op de factoren waarop een project bestuurd dient te worden. Het sturen op 'de ijzeren driehoek, de dimensie tussen kosten, tijd en kwaliteit is daarmee onvoldoende. Het aanvullen van deze factoren met klanttevredenheid is een mogelijkheid wat door (Ika, 2009) gesuggereerd wordt.

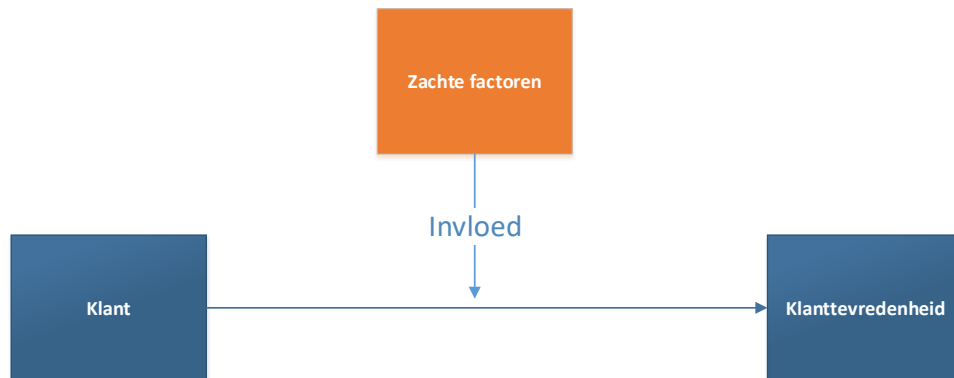
Doordat uit de literatuur gebleken is dat er maar weinig onderzoek gedaan is naar hoe projecten bestuurd moeten worden om klanttevredenheid te bereiken (Williams et al., 2015), zal dit onderzoek zich richten op de vijf belangrijkste zachte factoren die leiden tot klanttevredenheid. Dit onderzoek zal uitgevoerd worden vanuit het perspectief van de klant.

1.4 Probleemstelling

De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

'Wat zijn de vijf belangrijkste zachte factoren die leiden tot klanttevredenheid in projecten?'

In figuur 1 is schematisch weergegeven dat de onderzoeksvraag de zachte factoren invloed heeft in het bereiken van klanttevredenheid.



Figuur 1 Onderzoeksvraag

1.5 Opdrachtformulering

De opdrachtformulering heeft als doel om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden. Hieronder worden de deelvragen (Research Questions) van het onderzoek weergegeven. Door middel van beantwoording van deze deelvragen, kan de centrale onderzoeksvraag vervolgens beantwoord worden.

RQ 1: Wat zijn zachte factoren en wat betekent dit voor projectsucces?

RQ 2: Wat is klanttevredenheid? Wat is de relatie tussen klanttevredenheid en projectsucces? Hoe is klanttevredenheid als succesfactor te kenmerken?

RQ 3: Welke invloed hebben zachte factoren op klanttevredenheid? Welke zachte factoren hebben de meeste invloed op klanttevredenheid bij projecten?

Om de scope van het onderzoek te beperken zal RQ4 alleen bij het literatuuronderzoek weergegeven worden. Hierdoor is ook de hoofdvraag van het onderzoek beperkt tot de onderdelen RQ1 t/m RQ3. In het volgende hoofdstuk (H2) wordt RQ4 wel getoond bij de query's, echter is de volledige uitwerking van de literatuurstudie aangaande RQ4 in [bijlage 4](#) te vinden.

RQ 4: Hoe is klanttevredenheid en de invloed van zachte factoren te monitoren en sturen binnen projecten?

1.6 Aanpak in hoofdlijnen

Dit onderzoek is uitgevoerd als onderdeel van het 'afstudeerproject', ter afronding van de master Business Process Management & IT (BPMIT). Het afstudeerproject bestaat uit twee fases namelijk, 'voorbereiden afstudeeropdracht' en 'de afstudeeropdracht'.

Gedurende de eerste fase 'voorbereiden afstuderen (VAF)', is een theoretisch kader opgebouwd aan de hand van een beperkte literatuurstudie. Door het uitvoeren van deze literatuurstudie, zijn de opgestelde deelvragen en uiteindelijk de hoofdvraag beantwoord. Na het verzamelen van de literatuur, zijn de bevindingen geanalyseerd en is er vervolgens een zogenaamd conceptuele model ofwel referentiemodel opgesteld.

In de tweede fase van het afstudeerproject, 'de afstudeeropdracht', is dit zogenaamde referentiemodel aan de praktijk getoetst middels het uitvoeren van een empirisch onderzoek en een relevante casus.

2.1 Onderzoeksaanpak

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksaanpak voor de ontwikkeling van het beperkte theoretisch kader beschreven. (zie figuur 2 voor een schematisch weergave) Het doel en de opzet wordt beschreven en tevens is aangegeven op welke concrete vragen vanuit de (wetenschappelijke) literatuur antwoorden vergaard zijn. Er zal ook worden ingegaan op de query's die leiden tot zoekresultaten en de bronnen die geraadpleegd worden.

Om het theoretisch kader op te stellen, is een beperkt literatuuronderzoek uitgevoerd, dit in verband met de beperkte tijd die beschikbaar is tijdens het 'afstudeerproject'.

Doel

Het doel van het literatuuronderzoek is om relevante bronnen te vergaren die zullen bijdragen aan de beantwoording van de deelvragen en uiteindelijk de centrale onderzoeksvraag. Dit is het uitgangspunt bij het literatuuronderzoek.

Centrale onderzoeksvraag: Wat zijn de vijf belangrijkste zachte factoren die leiden tot klanttevredenheid in projecten?

Opzet

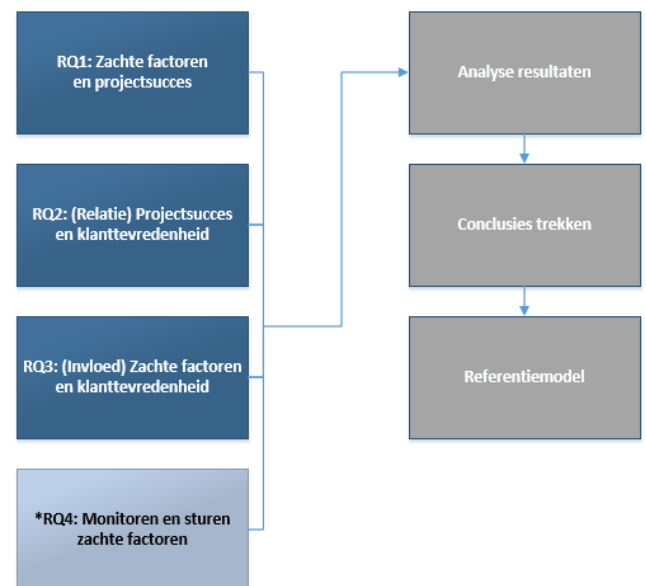
Voordat het theoretisch kader daadwerkelijk opgesteld kon worden, was het essentieel om een goede onderzoeksaanpak en strategie op te stellen alvorens de literatuur uit de diverse bronnen te verzamelen.

Ondanks het gegeven dat dit een beperkt literatuuronderzoek betreft, is ervoor gekozen het onderzoek te baseren op het literatuur review process uit het boek 'review methods for business students' (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Dit reviewproces, wat in drie iteraties te werk gaat, wordt op hoofdlijnen gebruikt om het onderzoek te structureren.

De drie iteraties zorgen ervoor dat van grof naar fijn gewerkt wordt. Met andere woorden, zal in beginsel en groot aantal bronnen gevonden worden. Na elke iteratie wordt het aantal bronnen kleiner en zal de inhoud specifiekere worden. Uiteindelijk levert dit een kleine lijst met de meest relevante +- 8 bronnen op. Gezien de aard van dit beperkte literatuuronderzoek zal er tevens gebruik gemaakt worden van een zogenaamde Quick scan om in relatief korte tijd tot een shortlist aan bronnen te komen.

Bronnen

Er is gezocht in de digitale bibliotheek van de Open Universiteit met als aangevinkte optie “Resultaten toevoegen uit andere bronnen dan de verzameling in uw bibliotheek”. Het doel is om voornamelijk wetenschappelijke en peer-reviewed materialen te verzamelen. Derhalve is deze optie bij de zoekopdrachten geactiveerd.



Figuur 2 Onderzoeksopzet Theoretisch kader

Taal

Engels en Nederlands.

Zoekmethode:

De volgende 'trefwoorden' (zie tabel 3) worden gebaseerd op de Research Questions(RQ) gebruikt. De trefwoorden worden middels query's uitgevoerd om literatuur te verzamelen.

Informatie zoekmethode		
Deelvraag:	Trefwoorden:	Query:
RQ 1	Projectsucces zachte factoren	project AND success AND soft AND factors
RQ 2	Projectsucces klanttevredenheid	project AND success AND customer satisfaction
	Klanttevredenheid succesfactor projectsucces	customer satisfaction AND success factors AND project AND success
RQ 3	Klanttevredenheid zachte factoren projecten	customer satisfaction AND soft AND factors AND projects
RQ 4.1	Klanttevredenheid monitoring projecten	customer satisfaction AND monitoring and projects
RQ 4.2	Klanttevredenheid zachte factoren sturen projecten	customer satisfaction AND soft AND factors AND managing AND projects

Tabel 3 Informatie zoekmethode

Criteria, proces en zoekresultaten

Bij dit onderdeel wordt uitgelegd welke criteria er per iteratie gehanteerd zijn. Daarnaast wordt weergegeven hoeveel zoekresultaten er gevonden zijn ([zie bijlage 1](#)). De gevonden artikelen, ofwel long lists, zijn in [bijlage 2](#) te vinden.

Iteratie één

In de eerste iteratie wordt er op vrij grove wijze gezocht naar relevante bronnen. Gedurende deze iteratie wordt gezocht en gefilterd op onderstaande criteria:

- Gebaseerd op de query's.
- Publicaties vanaf het jaar 2008, met als doel recente bronnen te raadplegen.
- Peer-reviewed bronnen.

Iteratie twee

Vanaf de tweede iteratie zijn de volgende criteria nader toegepast:

- Onderzoek is uitgevoerd in westers land.
- Relevante titel & abstract.
- Verwijderen 'dubbele' artikelen.

Iteratie drie

Bij de derde iteratie voortbordurt op de tweede iteratie. Doormiddel van een QuickScan, is door de documenten gescand om de relevantie te bepalen en vervolgens tot het eindresultaat te komen.

In tabel 4 hieronder wordt aangegeven welke bronnen gebruikt zullen worden bij het literatuuronderzoek. De auteur, titel en de research questions waar de bron voor gebruikt wordt, is weergegeven. Overigens heeft voortschrijdend inzicht gedurende het onderzoek geleid tot aanpassingen van eerder gemaakte keuzes en geschreven teksten.

Definitieve bronnen na iteratie drie		
Auteur(s)	Titel	Research Question
Matthias Albert, Patrick Balve, Konrad Spang	Evaluation of project success: a structured literature review	Q1, Q2,Q3, Q4.2
Syed Azim, Andy Gale, Therese Lawlor-Wright, Richard Kirkham, Ali Khan and Mehmood Alam	The importance of soft skills in complex projects	Q1
Sami Kärnä, Juha-Matti Junnonen, Veli-Matti Sorvala	Modelling structure of customer satisfaction with construction	Q3, Q4.2
Sami Kärnä, Veli-Matti Sorvala, Juha-Matti Junnonen,	Classifying and clustering construction projects by customer satisfaction	Q2, Q3, Q4.1, Q4.2
Gabriele Arcidiacono, Nico Costantino, Kai Yang,	The AMSE Lean Six Sigma governance model	Q4.1
Paula Savolainen a, b,*, Jarmo J. Ahonen a, 1, Ita Richardson b, 2	Software development project success and failure from the supplier's perspective: A systematic literature review	Q2
Paul Williams 1 , Nicholas J. Ashill *, Earl Naumann 2 , Eric Jackson 3	Relationship quality and satisfaction: Customer-perceived success factors for on-time projects	Q2
Syed Azim, Andy Gale, Therese Lawlor-Wright, Richard Kirkham, Ali Khan and Mehmood Alam	The importance of soft skills in complex projects	Q1
Dina Koutsikouri, Simon Austin and Andrew Dainty	Critical success factors in collaborative multi-disciplinary design projects	Q1

Tabel 4 Definitieve bronnen na iteratie drie

2.2 Uitvoering

In deze paragraaf wordt kort weergegeven hoe het literatuuronderzoek is verlopen, welke papers zijn gevonden, hoeveel daarvan zijn bekeken, welke daarvan relevant waren en welke uiteindelijk zijn gebruikt in het onderzoek.

De onderzoeksaanpak, zoals beschreven bij paragraaf 2.1., heeft geleid tot uiteindelijk negen bronnen (zie iteratie drie) waarmee het literatuuronderzoek gestart is. Al deze bronnen zijn gedurende het literatuuronderzoek gebruikt en nader bestudeerd om het theoretische kader op te kunnen stellen.

Gebruikte bronnen

Diverse bronnen van paragraaf 2.1. zijn gebruikt en nuttig gebleken tijdens het onderzoek. Voornamelijk het onderzoek van (Albert, Balve, & Spang, 2017) is veelvuldig geciteerd en gebruikt voor het literatuuronderzoek. Een opsomming van de gebruikte bronnen is te zien in [bijlage 3](#).

Niet gebruikte bronnen

Gebleken is dat een groot deel van het onderzoek dermate specifiek is dat enkele artikelen minder relevant gebleken zijn. Derhalve zijn een aantal bronnen niet in het literatuuronderzoek verwerkt. Een overzicht van de niet gebruikte bronnen is te zien in [bijlage 3](#).

Aanvullende bronnen

Gedurende het onderzoek is gebleken dat er voor sommige onderwerpen meer en voornamelijk specifieke informatie benodigd was. Hierdoor is meer tijd gestoken in het vergaren van extra artikelen en bronnen. De aanvullende artikelen die twee keer of vaker geciteerd zijn en derhalve belangrijk zijn, staan vermeld in een overzicht in [bijlage 3](#).

Overige opmerkingen:

- Bij het zoeken naar bronnen en theorie is RQ 4 uitgesplitst in het monitoren/meten en sturen van klanttevredenheid in respectievelijk RQ 4.1 en RQ 4.2. Verder is bij de literatuurstudie gewoon RQ 4 als geheel aangehouden (monitoren en sturen). De uitwerking van RQ 4 is in [bijlage 4](#) te vinden.
- Wegens het beperkte aantal bronnen binnen dit onderzoeksveld, zijn enkele criteria zoals: onderzoek uitgevoerd in westers land en de publicatiedata van artikelen versoepeld. Hierdoor was het mogelijk meer informatie te vergaren.
- Er is veel focus gelegd en tijd geïnvesteerd in specifiek onderzoek naar klanttevredenheid, zachte factoren en het meten hiervan.

2.3 Resultaten en conclusies

In deze paragraaf staan het ontwikkelde theoretisch kader met het antwoord (voor zover gevonden) op de gestelde vragen en de argumenten die, op basis van gevonden literatuur, tot deze antwoorden hebben geleid.

RQ 1: Wat zijn zachte factoren en wat betekent dit voor projectsucces?

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de betekenis van zachte factoren en de relatie met projectsucces.

Projectsucces

De afgelopen veertig jaar is er al veel onderzoek gedaan naar projectsucces, succes factoren en succes criteria. Ondanks de onderzoeken van de afgelopen 40 jaar, blijkt dat de slagingspercentages van projecten nog niet voldoen aan de verwachtingen (Jugdev & Muller, 2005; Lehtonen & Martinsuo, 2011). Volgens The Standish Group, geven ICT projectmanagement statistieken aan dat de afgelopen 15 jaar ongeveer 16–35% van alle projecten succesvol geïmplementeerd zijn (The Standish Group International, 2011).

Projectsucces is een onderwerp dat frequent bediscussieerd wordt bij onderzoek naar projectmanagement. Onderzoekers zijn over het algemeen niet in overeenstemming als het gaat om de definitie van projectsucces. (J. Pinto & P. Slevin, 1988)

Diverse onderzoeken hebben uitgewezen dat projectsucces een multidimensionaal concept is. Met andere woorden, dit begrip betekent verschillende dingen voor verschillende personen, waarbij de context cruciaal is (Jugdev & Muller, 2005).

Om projectsucces op juiste wijze uit te kunnen leggen, dient dit begrip volgens (Cooke-Davies, 2002) allereerst opgesplitst te worden in succes factoren en succes criteria. Ook (Müller & Jugdev, 2012) maakt dit onderscheid. Door hen wordt projectsucces omschreven als de prestatie van een bepaald project dat bestaat uit een combinatie van objectieve en subjectieve waardes, de zogenaamde succes factoren. Deze succes factoren kunnen bijvoorbeeld aan het einde van een project gemeten worden, dit worden de succes criteria genoemd.

(Joslin & Müller, 2016) zegt dat succes factoren de zaken zijn die ervoor zorgen dat een project succesvol kan zijn. Succes criteria zijn de zaken waarop een project geëvalueerd en beoordeeld kan worden.

Een tweede onderscheid dat gemaakt dient te worden is het verschil tussen product succes en project-managementsucces (Albert et al., 2017; Creasy & Anantatmula, 2013).

Een project kan succesvol zijn, zelfs wanneer het project op slechte wijze gemanaged wordt. Overigens geldt dit ook vice versa (Rolstadås, Tommelein, Morten Schiefloe, & Ballard, 2014).

Er dient zelfs nog een derde onderscheid te maken, namelijk het lange en korte termijn aspect van de project beoordeling (Jessen, 2011). Afhankelijk van de point of view van de beoordeling, kan het project de ene dag als succesvol en de volgende dag als mislukking geclassificeerd worden (Kloppenborg, Tesch, & Manolis, 2014).

Zachte factoren

Bij het definiëren van projectsucces wordt steeds vaker ingezien dat naast de technische skills en kennis ook zachte factoren van een projectmanager impact hebben op projectsucces (Lent & Pinkowska, 2012). In de wetenschappelijke literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen de zogenoemde harde en zachte factoren als projecten beoordeeld worden op succes (J. K. Pinto & Slevin, 2006).

Harde factoren worden ook wel de kwantificeerbare beoordelingscriteria genoemd, dit doordat de criteria relatief objectief en gemakkelijk meetbaar zijn met betrekkelijk weinig moeite en investeringen (Baccarini, 1999). Tijd, kosten en prestatiecriteria vallen doorgaans in de categorie harde criteria.

Naast het gebruik van harde criteria voor het beoordelen van projectsucces, zijn er ook benaderingen die suggereren dat het succes van een project afhangt van de perceptie van de belanghebbenden die bij een project betrokken zijn of er door worden beïnvloed (Albert et al., 2017; Davis, 2014).

Zachte factoren zijn vaak nauw verbonden met deze zogenaamde menselijke factor (Chiocchio & Hobbs, 2014) en zijn nogal subjectief, waardoor ze moeilijk te evalueren zijn (J. K. Pinto & Slevin, 2006). (Albert et al., 2017) bevestigt dit beeld en zegt dat zachte criteria niet eenvoudig gemeten kunnen worden door de belangrijkste prestatie-indicatoren (KPI) van een project te analyseren. De elementen van elk criterium moeten worden geanalyseerd om een passende beoordeling te waarborgen (Albert et al., 2017).

Mensgerichte vaardigheden en vaardigheden gericht op communicatie zijn voorbeelden voor zachte factoren (Gillard, 2009). Andere voorbeelden zijn: conflicten tussen actoren, politieke kwesties en machtsverhoudingen (Chiocchio & Hobbs, 2014). Daarnaast zegt (Gillard, 2009) dat de benodigde skills voor projectmanagement verdeeld zijn in ongeveer 50% harde en 50% zachte factoren. Het is ook mogelijk dat er bij het meten van prestaties een mix van harde en zachte criteria kunnen bestaan (Eriksson, Westerberg, Institutionen för ekonomi, Luleå tekniska, & Innovation och, 2011).

RQ 2: Wat is klanttevredenheid? Wat is de relatie tussen klanttevredenheid en projectsucces? Hoe is klanttevredenheid als succesfactor te kenmerken?

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de betekenis van klanttevredenheid, de relatie tussen klanttevredenheid en projectsucces en klanttevredenheid als succesfactor.

Klanttevredenheid

Klanttevredenheid (of ontevredenheid) kan worden gedefinieerd als de perceptie van een klant dat de kwaliteit van een product overeenkomt (of faalt) ten opzichte van hun vooropgestelde verwachtingen (Haverila & Fehr, 2016; Kotler, Keller, & Brady, 2013).

De term 'klant' omvat twee categorieën belanghebbenden, namelijk klant en eindgebruiker (Westerveld, 2003). Klanten zijn personen of bedrijven die een product bestellen. Deze bestelling kan resulteren in het initiëren van een project.

Een essentieel onderdeel voor het bereiken van klanttevredenheid is het genereren van klantwaarde (Albert et al., 2017; Williams et al., 2015). Zo kan de bereidheid om het projectproduct te verbeteren of om toekomstige projecten te starten, om bijvoorbeeld nieuwe producten te ontwikkelen, een indicator zijn om de klanttevredenheid te meten.

Individueen die het projectproduct gebruiken, worden 'eindgebruikers' genoemd. Voor deze belanghebbenden zijn de ultieme ambities van het projectproduct: het product toont de verwachte functionaliteit en het product kan worden gebruikt (Albert et al., 2017; Davis, 2014). De eindgebruiker hoeft geen medewerker te zijn van de organisatie van de klant. De eindgebruiker kan bijvoorbeeld ook een klant van de klantorganisatie zijn.

In dit onderzoek zal enkel de belanghebbende 'klant' onderzocht worden en zal de 'eindgebruiker' buiten beschouwing gelaten worden.

Relatie tussen klanttevredenheid en projectsucces

Projectmanagers hebben het projectsucces traditioneel geëvalueerd op basis van harde factoren met behulp van de 'ijzeren driehoek' welke bestaat uit de factoren tijd, kosten en kwaliteit (Atkinson, 1999). In de afgelopen jaren zijn zachte factoren als klanttevredenheid en andere klantrelaties echter als extra criteria bij het beoordelen van projectsuccessen naar voren gekomen (Müller & Jugdev, 2012; Williams et al., 2015).

Klanttevredenheid wordt dan ook als ultieme indicator voor een succesvol project gezien. De literatuur zegt tevens dat klanttevredenheid een goede aanvulling is op de traditionele harde succesmaatregelen van de 'ijzeren driehoek'. Klanttevredenheid wordt bijna als een synoniem voor kwaliteit gezien en is de afgelopen decennia in bijna alle succescriteria voor projecten opgenomen (Karna & Junnonen, 2017; J. Pinto & P. Slevin, 1988; Torbica & Stroh, 2001).

Klanttevredenheid als succes factor

Zoals hiervoor beschreven, is klanttevredenheid een belangrijke (zachte) factor geworden voor het meten van projectsucces. Klanttevredenheid is als succesfactor te kenmerken doordat het sturen en meten op klanttevredenheid de volgende voordelen voor organisaties kan opleveren (Kärnä, Sorvala, & Junnonen, 2009):

- Verbeteren van communicatie tussen partijen en het mogelijk maken van wederzijdse overeenstemming;
- Erkenning van de vraag naar verbetering in het project;
- Beter begrip van problemen;
- Het evalueren van de actuele voortgang ten opzichte van het (eind)doel;
- Bewaken en rapporteren van resultaten en veranderingen.

RQ 3: Welke invloed hebben zachte factoren op klanttevredenheid? Welke zachte factoren hebben de meeste invloed op klanttevredenheid bij projecten?

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de invloed van zachte factoren op klanttevredenheid en welke zachte factoren de meeste invloed hebben op klanttevredenheid bij projecten.

Introductie zachte factoren en klanttevredenheid

Bij RQ 2 is al aangegeven dat klanttevredenheid een belangrijk hulpmiddel geworden is voor het meten van prestaties naast de traditionele, hardere meetinstrumenten. Hoewel de eisen van klantgerichtheid en klanttevredenheid zijn erkend in het veld, is er weinig aandacht besteed aan de ontwikkeling van klanttevredenheid en de factoren die hierbij zijn betrokken (Kärnä, Junnonen, & Sorvala, 2009). Het onderzoek van (Dvir, Lipovetsky, Shenhar, & Tishler, 2003) toont aan dat werkgevers zich goed bewust zijn van het belang van klantrelaties in (ICT) projecten. Hierdoor is het extra opvallend dat klantgerichtheid nog veel ontbreekt in de analyse van wetenschappelijke bronnen.

Volgens (Dvir et al., 2003) wordt projectsucces vaak bepaald door klanttevredenheid. Dit geeft aan dat klanttevredenheid een belangrijke factor voor projectsucces is.

Klanttevredenheid is met name gericht op de oriëntatie met betrekking tot een klant, zoals: zorgen voor de relatie met de klant, (samen)werken met de klant, feedback geven aan de klant en het betrekken van de klant bij project werk (Dvir et al., 2003). De genoemde voorbeelden zijn allemaal te kenmerken als zachte factoren.

In het onderzoek van (Leung, Ng, & Cheung, 2004) is vastgesteld dat onderliggende zachte factoren als communicatie, participatie en betrokkenheid meer directe invloed hebben op tevredenheid van project stakeholders (waaronder klanten) dan de traditionele project factoren als tijd, geld en kwaliteit.

Zachte factoren in relatie tot klanttevredenheid

Ondanks het feit dat er weinig aandacht aan onderzoek besteed is op gebied van klanttevredenheid in relatie tot zachte factoren en projectsucces, zijn er enkele theorieën gevonden die hier nader op in gaan. De volgende theorieën geven (zachte) factoren weer als factoren die klanttevredenheid (kunnen) bewerkstelligen.

(Ahmed & Kangari, 1995) identificeren in hun onderzoek de volgende zes klanttevredenheidsfactoren (zie tabel 5), waarin ze concluderen dat deze zes factoren allemaal even belangrijk zijn. Dit onderzoek is gebaseerd op de bouwsector (Ahmed & Kangari, 1995; Rashvand & Abd Majid, 2014).

Klanttevredenheidsfactoren (Ahmed & Kangari, 1995)
Tijd
Kosten
Kwaliteit
Klantgerichtheid
Communicatieve vaardigheden
Reactie op klachten

Tabel 5 Klanttevredenheidsfactoren (Ahmed & Kangari, 1995)

De factoren tijd, kosten en kwaliteit zijn de factoren die doorgaans als 'hard' gekenmerkt worden. Klantgerichtheid, communicatieve vaardigheden en reactie op klachten zijn 'zachte' factoren.

(Y. L. Chan, Tang, & Lu, 2003) schetste acht factoren om de algehele klanttevredenheid bij ingenieursbureaus in Hong Kong te evalueren (zie tabel 6).

Klanttevredenheidsfactoren (Y. L. Chan et al., 2003)
Tijdigheid van de dienstverlening
Professionaliteit van de dienstverlening
Concurrentievermogen van de service
Mate van innovatie
Kwaliteit van het ontwerp
Volledigheid van andere overwegingen
Beschikbaarheid van ondersteuning voor de klant
Toezicht bij de implementatie

Tabel 6 Klanttevredenheidsfactoren (Y. L. Chan et al., 2003)

Wat direct opvalt is dat deze factoren significant verschillen van de eerder genoemde factoren van (Ahmed & Kangari, 1995). Daarnaast bestaan deze factoren veelal uit 'zachte' factoren, waar tijdigheid en kwaliteit als meer 'harde' factoren aangemerkt kunnen worden.

(Forsythe, 2007) heeft een conceptueel model opgesteld dat beschrijft hoe klanttevredenheid bereikt kan worden bij bouwprojecten. Echter is dit model dermate toegespitst op de bouwsector dat het derhalve lastig te generaliseren en te gebruiken is in dit onderzoek.

Gezien bovenstaande modellen en het geringe onderzoek dat gedaan is naar klanttevredenheid en onderliggende (zachte) factoren bij het meten van projectsucces, is te zeggen dat er geen eenduidig beeld is welke zachte factoren doorgaans bijdragen aan klanttevredenheid. Dit is sterk afhankelijk van de sector en het type project waarin het onderzoek uitgevoerd wordt.

Om toch een beeld te ontwikkelen van de (zachte) factoren die doorgaans bijdragen aan klanttevredenheid, is gericht en uitvoerig gezocht naar modellen die een dergelijke uniforme inzage geven. Het model van (Rashvand & Abd Majid, 2014) beantwoordt de openstaande vraag naar uniforme (zachte) factoren bij het meten van projectsucces gericht op klanttevredenheid.

(Rashvand & Abd Majid, 2014) zeggen dat uit diverse onderzoeken die gericht waren op het vaststellen van tevredenheidsmetingen voor belanghebbenden, is aangetoond dat het hanteren van gemeenschappelijke tevredenheidscriteria kan bijdragen aan het succes van een project. Het onderzoek van (Rashvand & Abd Majid, 2014) heeft klanttevredenheid met onderliggende factoren in kaart gebracht door onderscheid te maken tussen 'client satisfaction' en 'customer satisfaction'. Customers worden in dit onderzoek omschreven als (externe klanten). De client is de ontwikkelaar en uitvoerder van het bouwproject.

Ze stellen dat de factoren tijd, geld en kwaliteit niet onderzocht zijn, maar dat deze factoren voor alle stakeholders belangrijk zijn. Dit onderzoek heeft zich overigens gericht op criteria waarnaar in algemeenheid nog geen 'uitputtend' onderzoek naar gedaan was.

Hieronder in het tabel 7 worden de klanttevredenheidsfactoren met scores voor customer en cliënt alsmede de algemene score weergegeven. Hoe lager de score hoe beter de factor scoort om te gebruiken voor het meten van project succes.

Klanttevredenheidsfactoren (Rashvand & Abd Majid, 2014)			
	Customer	Client	Overall
Verwachtingen	1	1	2
Competenties	3	7	10
Perceptie	3	3	6
Winstgevendheid	2	4	6
Betrokkenheid	6	5	11
Communicatie	5	2	7
Geschillenbeslechting	7	5	12

Tabel 7 Klanttevredenheidsfactoren (Rashvand & Abd Majid, 2014)

Deze zeven factoren bestaan uit zes zachte factoren, enkel winstgevendheid is als 'harde' factor te classificeren.

Het onderzoek is gebaseerd op zowel directe als indirecte onderzoeken naar cliënt en customer-satisfaction factoren. De genoemde factoren zijn de meest voorkomende factoren die gevonden zijn in eerdergenoemde studies.

Verwachtingen en percepties zijn de meest ideale factoren voor het meten van projectsucces (Rashvand & Abd Majid, 2014). Communicatie kan daaraan worden toegevoegd alsmede winstgevendheid, al is winstgevendheid eerder een harde factor.

Conclusies

RQ1: Middels dit onderzoek is de definitie van zachte factoren en projectsucces helder geworden. Daarnaast is duidelijk geworden dat projectsucces bereikt kan worden door sturen op zogenaamde harde en zachte factoren. Traditioneel werd veel op de harde factoren (tijd, geld en kwaliteit) gestuurd, tegenwoordig wordt ingezien dat ook de zachte factoren (nauw verbonden met menselijke factoren) van groot belang zijn. Overigens zijn de zachte factoren over het algemeen minder gemakkelijk te meten.

RQ2: De definitie van klanttevredenheid is helder geworden bij RQ2. Tevens is inzichtelijk geworden dat klanttevredenheid als serieuze factor voor projectsucces gezien kan worden, het kan de 'ijzeren driehoek aanvullen'. Daarnaast kan klanttevredenheid als succesfactor gezien worden doordat het diverse grote voordelen kan opleveren voor projecten.

RQ3: Klanttevredenheid is een zachte factoren op zichzelf, toch zijn er diverse onderliggende zachte en harde factoren te vinden die bijdragen aan klanttevredenheid. Over het algemeen is er weinig literatuur beschikbaar over de zachte factoren die een relatie met klanttevredenheid hebben.

Daarnaast is gebleken dat er ook weinig literatuur beschikbaar is als het gaat om generaliseren van (zachte) factoren voor klanttevredenheid. Dit is deels te verklaren door de geringe beschikbaarheid van literatuur, maar ook de sterk afhankelijk van de sector of het type project waardoor de factoren variëren.

Toch heeft (Rashvand & Abd Majid, 2014) onderzocht dat er een aantal 'uniforme' factoren zijn die naast tijd, geld en kwaliteit bijdragen aan klanttevredenheid.

2.4 Doel van het vervolgonderzoek

Het literatuuronderzoek heeft ervoor gezorgd dat er een duidelijk referentiekader opgesteld is en dat de bestaande literatuur verkend is. Enerzijds heeft dit literatuuronderzoek ertoe geleid dat de kennis van de onderzoeker binnen het onderzoeksgebied vergroot is.

Anderzijds is helder geworden, waar al veel duidelijkheid over bestaat in de literatuur, maar zeker ook waar nog zaken te onderzoeken zijn. In de wetenschap wordt dit ook wel de (scientific) gap in the literature genoemd. Feitelijk betekent dit dat er zaken zijn die nog onvoldoende duidelijk zijn of niet voldoende onderzocht zijn. Dit biedt dus een kans voor het doen van vervolgonderzoek.

RQ1 en RQ2

Zoals bij de conclusies van het literatuuronderzoek al naar voren gekomen is, is het in algemeenheid helder geworden wat de definities van zachte factoren, klanttevredenheid, projectsucces zijn. Echter is ook gebleken dat geen volledige eenduidigheid is over deze definities. Echter gezien de hoeveelheid aan gevonden literatuur, biedt dit voldoende basis voor het empirische onderzoek. Hierdoor zijn RQ1 en RQ2 op basis van de literatuur te beantwoorden.

RQ3

Gebleken is dat er relatief weinig onderzoek gedaan is naar de invloed van zachte factoren op klanttevredenheid in projecten(RQ3). Daarnaast is slechts een beperkt aantal onderzoeken gericht op de zachte factoren die de meeste invloed hebben op de klanttevredenheid bij projecten. Gedurende het literatuuronderzoek is enkel het onderzoek van (Rashvand & Abd Majid, 2014) relevant gebleken. In dit onderzoek wordt ook aanbevolen om meer onderzoek te doen naar zachte factoren in relatie tot klanttevredenheid en in het bijzonder naar de klanttevredenheid vanuit diverse perspectieven. Zeker de overeenkomsten en afwijkingen van meningen van diverse stakeholders verdient volgens hen aandacht.

Empirisch onderzoek

RQ 1 en RQ 2 zullen gedurende het empirische onderzoek onderzocht worden om de theoretische bevindingen te valideren. Gezien de scientific gap ofwel research issues die gevonden zijn bij RQ3 en de mogelijkheid om hier nader onderzoek naar te doen, is ervoor gekozen te focussen op RQ3 en nader te onderzoeken.

Zoals in hoofdstuk 1 aangegeven is, zal het empirisch onderzoek niet ingaan op RQ4. De hoofdvraag van het onderzoek blijft ongewijzigd:

Wat zijn de vijf belangrijkste zachte factoren die leiden tot klanttevredenheid in projecten?

Het doel van het empirische onderzoek is:

- Het beantwoorden van de hoofdvraag door de theorie uit RQ1,2 en RQ3 te valideren en toetsen in de praktijk.
- In het bijzonder zal het onderzoek zich ook richten op het onderzoek van (Rashvand & Abd Majid, 2014). De vijf belangrijkste zachte factoren die leiden tot klanttevredenheid in projecten uit het onderzoek van (Rashvand & Abd Majid, 2014) zal middels dit onderzoek gevalideerd worden.

Het empirische onderzoek zal erop gericht zijn de volgende deelvragen te beantwoorden:

RQ 1: Wat zijn zachte factoren en wat betekent dit voor projectsucces?

RQ 2: Wat is klanttevredenheid? Wat is de relatie tussen klanttevredenheid en projectsucces? Hoe is klanttevredenheid als succesfactor te kenmerken?

RQ 3: Welke invloed hebben zachte factoren op klanttevredenheid? Welke zachte factoren hebben de meeste invloed op klanttevredenheid bij projecten?

3. Methodologie

3.1 Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethoden

Inleiding

In deze paragraaf wordt de hoofdbenadering voor het empirische onderzoek weergegeven en beargumenteerd. Het wat en waarom van het empirische onderzoek en tevens de voor, nadelen en keuzes worden weergegeven.

Het doel van dit onderzoek is om de hoofdvraag van het onderzoek te beantwoorden. Dit doel zal worden bereikt door het beantwoorden van de RQ1, RQ2 en RQ3.

Middels validatie van de gevonden theorie wordt in dit empirische onderzoek getoetst of 'de vijf belangrijkste zachte factoren die leiden tot klanttevredenheid in projecten' overeen komt met de theorie. Deze validatie wordt vanuit uitgevoerd door dit te toetsen vanuit het perspectief van de klant. Tevens zal op basis van bevindingen in de praktijk eventuele afwijkingen verklaard worden. Hierdoor zal met deze nieuwe bevindingen de literatuur verrijkt kunnen worden.

Om deze doelstellingen te kunnen bereiken, is een goed ontwerp van het onderzoek van belang. Daarom wordt allereerst het soort onderzoek ontwerp en vervolgens de onderzoeksmethode en strategie onderkend (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

Onderzoek ontwerp

Gebaseerd op het 'research design' ofwel onderzoek ontwerp volgens (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012) is de eerste methodologische keuze of er gebruik gemaakt wordt van kwalitatieve, kwantitatieve of gemixte methodes. De keuze heeft tot doel om een goede samenhang van methodes te krijgen.

Dit onderzoek heeft zowel een kwalitatief als kwantitatief karakter. Enerzijds wordt onderzocht wat zachte factoren en klanttevredenheid is alsmede de relaties en invloeden hiertussen. Dit weerspiegelt een duidelijk kwalitatief karakter. Echter heeft dit onderzoek ook een kwantitatief karakter als gekeken wordt naar de vijf belangrijkste zachte factoren die leiden tot klanttevredenheid bij projecten. Hierdoor wordt derhalve gekozen om gemixte methodes te gebruiken om dit onderzoek uit te voeren.

Onderzoeksmethode

Volgens (Saunders et al., 2012) is het vervolgens van belang om te onderkennen of het onderzoek een exploratief, beschrijvend, verklarend, evaluerend of een gecombineerd karakter heeft. Doordat het doel van dit onderzoek is om te valideren of de vijf belangrijkste zachte factoren die volgens de theorie tot klanttevredenheid bij projecten leiden ook in de praktijk van toepassing is, is het onderzoek in ieder geval verklarend/toetsend van aard.

Daarnaast is het onderzoek ook exploratief van karakter als gekeken wordt naar de deelvragen waar achterhaald wordt wat zachte factoren en klanttevredenheid is en welke relaties en invloeden er spelen. Tevens gaat dit onderzoek ervanuit dat de praktijk ook de aanwezige theorie kan aanvullen in geval er afwijkingen tussen praktijk en theorie gevonden worden.

Onderzoeksstrategie

Na het bepalen van het karakter van het onderzoek, is de volgende stap het kiezen van de onderzoek strategie. (Saunders et al., 2012) zegt dat de volgende strategieën meest voorkomend zijn: Experiment, Survey (Enquête), Archief en document onderzoek, Case study, Etnografie, Action research, Grounded theorie, Narrative Inquiry.

Per onderzoeksstrategie zal bekeken worden of dit een passende strategie voor dit onderzoek is. Tevens zal beargumenteerd en onderbouwd worden waarom de strategie gekozen of juist niet gekozen wordt.

Experiment

Het gebruik van experimenten wordt gekenmerkt door het veranderen of manipuleren van een onafhankelijke variabele waardoor een afhankelijke variabele te bestuderen is. Doordat er in dit onderzoek geen variabelen te sturen zijn, valt deze methode af. De invloed van zachte factoren kan immers niet weg genomen worden bij de uitvoering van projecten. Tevens richt dit onderzoek zich niet op veranderingen bij variabelen, maar wordt in kaart gebracht wat de invloed van zachte factoren op klanttevredenheid is.

Archief- en documentonderzoek

Een 'beknopt' archief- en documentonderzoek is goed toepasbaar om te verkennen wat er bij de projecten is geschreven over zachte factoren dan wel klanttevredenheid. Hierdoor is een eerste verkenning mogelijk waar overige methodes input uit kunnen verkrijgen. Dit onderzoek zal uitgevoerd worden door projectdocumentatie tussen klant en uitvoerder te onderzoeken.

Survey

Een survey is een passende methode om in te zetten als vervolg op het archief- en documentonderzoek. Deze methode is in te zetten, om kwantitatieve data bij respondenten op te halen. Doordat dit onderzoek deductief van aard is, en de theorie in de praktijk getest zal worden, is deze methode goed in te zetten.

Middels de survey kan derhalve op kwantitatieve wijze in kaart worden gebracht hoe respondenten denken over zachte factoren, klanttevredenheid en de invloed van zachte factoren op klanttevredenheid bij projecten. Deze survey geeft kwantitatieve data en levert daardoor weinig diepgaande en kwalitatieve informatie. Echter dient dit wel als een prima basis voor nader kwalitatief onderzoek. Gezien de aard van het onderzoek is het namelijk benodigd om zeker ook kwaliteit onderzoek te doen.

Case study (interviews)

Een case study is een diepteonderzoek naar een onderwerp of fenomeen binnen een werkelijke context (Yin 2014). Met het uitvoeren van een case study kan een fenomeen binnen een context begrepen worden (Eisenhardt 1989; Eisenhardt and Graebner 2007). Doordat het onderzoek de diepte in gaat en zich op een fenomeen in de werkelijke context richt, onderscheidt het zich van andere methodes. Met dit onderzoek worden inzichten gegenereerd door intensief en diepte onderzoek, kan dit leiden tot rijke empirische beschrijvingen en opbouw van theorie (Dubois and Gadde 2002; Eisenhardt 1989; Eisenhardt and Graebner 2007; Ridder et al. 2014; Yin 2014).

Zoals hiervoor aangeven, is het bij dit onderzoek benodigd ook kwalitatieve data te vergaren naast de survey en archief- en document onderzoek. Hierdoor is ervoor gekozen een case study uit te voeren door de inzet van interviews. Deze case study zal voortborduren op de resultaten uit de survey en archief- en document onderzoek. Volgens (Yin, 2009) zijn er 4 ontwerpen voor case study. Enkelvoudig, meervoudig, holistisch en embedded. Er is gekozen om een enkelvoudige, embedded case study in te zetten. Er worden bij het praktische onderzoek namelijk meerdere projecten binnen één case onderzocht.

Etnografie

Etnografie richt zich op sociale, culturele en linguïstische kenmerken van een samenleving, doordat deze kenmerken geen onderdeel van het onderzoek zijn, zal deze methode niet gebruikt worden.

Action research

Action Research wordt ingezet om oplossingen te bedenken voor echte organisatorische problemen doormiddel van een participerende en samenwerkende aanpak. Bij deze methode zal de onderzoeker ingrijpen in en tijdens het onderzoek. Doordat er geen sprake is van 'organisatorische problemen' en doordat er bij dit onderzoek afgeronde projecten onderzocht worden, valt deze methode af.

Grounded Theory

Grounded Theory bestaat uit het verzamelen van data en ontwikkelen van theorieën door het systematisch verzamelen en analyseren van kwalitatieve gegevens. Doordat er bij dit onderzoek theorie getoetst wordt aan de praktijk, wordt er geen theorie opgebouwd, derhalve is deze methode ongeschikt.

Narrative inquiry

Narrative Inquiry is een overkoepelende term die de persoonlijke en menselijke dimensies van ervaring in de loop van de tijd vastlegt, en houdt rekening met de relatie tussen individuele ervaring en culturele context. (Clandinin en Connelly 2000) Deze methode past niet bij het onderzoeksdoel om theorie te toetsen en inzicht te krijgen in zachte factoren in relatie tot klanttevredenheid bij projecten.

Samenvatting

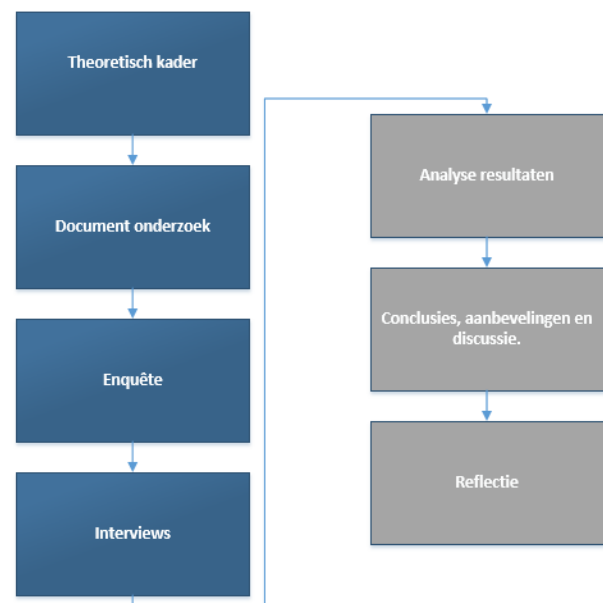
Resumerend zal het empirische onderzoek bestaan uit een gemixte methode van zowel kwalitatieve en kwantitatieve methodes. Derhalve worden zowel enquêtes (survey), interviews (case study) als archief/document onderzoek uitgevoerd (zie figuur 3)

Het onderzoek wordt uitgevoerd bij de een grote multinational die zich richt op de uitzend- en detacheringmarkt. De focus zal liggen op IT projecten die door de divisie 'IT solutions' bij externe klanten uitgevoerd zijn. Er is gekozen voor de uitvoering bij deze organisatie en afdeling doordat de onderzoeker werkzaam is op deze positie. Derhalve is er toegang tot documentatie en zijn er bestaande klant contacten die gebruikt kunnen worden.

Door zowel binnen de interne organisatie informatie te vergaren alsmede door externe klanten als respondenten bij het onderzoek te betrekken, wordt het onderzoek uitgevoerd. Hiervoor is gekozen om een zo duidelijk mogelijk beeld van de projecten te krijgen.

De volgende informatie is benodigd en zal door de onderstaande methodes vergaard worden: Allereerst wordt een beknopt archief- en document onderzoek uitgevoerd. Het doel van dit onderzoek is om inzicht in project documentatie welke tussen klant en uitvoerder gebruikt wordt. Binnen dit onderzoek zal gericht gezocht worden naar kenmerken als zachte factoren, klanttevredenheid en de relatie hiertussen. Hierdoor wordt duidelijk of deze onderwerpen in de documentatie beschreven zijn. Dit kan eventueel invloed hebben op deze factoren.

Middels de survey wordt bij minimaal tien respondenten informatie opgehaald over de invloed van zachte factoren op klanttevredenheid. Doordat er externe respondenten benaderd worden is het



Figuur 3 Onderzoeksopzet Empirische onderzoek

lastig om een grote populatie te betrekken bij het onderzoek. Echter is betrouwbaarheid en validiteit wel van belang bij dit onderzoek, derhalve is gekozen voor een representatief aantal van minimaal tien respondenten. Met deze survey wordt algemene informatie over de respondenten vergaard, maar belangrijker nog is het valideren van de zachte factoren uit het model van (Rashvand & Abd Majid, 2014).

Nadat bovenstaande methodes uitgevoerd zijn, zullen de uitkomsten van deze onderzoeken gebruikt worden voor de interviews. Door de interviews wordt dieper ingegaan op praktijkervaringen van klanten binnen de uitgevoerde projecten.

Bij de interviews zullen minimaal vijf respondenten betrokken worden. Er is gekozen voor minimaal vijf doordat dit een representatief beeld van de projecten, zachte factoren en klanttevredenheid geeft. Echter is het afnemen van interviews arbeidsintensief en is er slechts beperkte tijd beschikbaar voor dit onderzoek.

Eisen projecten

Om controle over de te onderzoeken projecten te krijgen en zo efficiënt mogelijk te werk te kunnen gaan, worden er eisen gesteld aan de projecten die onderzocht zijn (tabel 8).

Eis project	Beredenering
Project dient (volledig) afgerond te zijn.	Om zoveel mogelijk te voorkomen dat er na het onderzoek nog andere inzichten ten aanzien van een project ontstaan, dient het project afgerond te zijn.
Project dient door de afdeling 'Infrastructure Solutions' uitgevoerd te zijn.	Om de voorkomen dat de te onderzoeken eenheid te groot wordt, dient het project door de afdeling 'Infrastructure Solutions' uitgevoerd te worden.
Respondenten dienen gedurende het onderzoek voldoende tijd beschikbaar te hebben	Het onderzoek is sterk afhankelijk van input vanuit respondenten, daarom dienen respondenten beschikbaar te zijn en energie te kunnen investeren in het aanleveren van data.
De groep respondenten dient representatief te zijn ten opzichte van de projecten.	Respondenten van dit onderzoek dienen betrokken te zijn bij het project. Dit dient betrokkenheid in de rol als 'klant' te zijn.
Project documentatie dienen beschikbaar te zijn.	Doordat er bij dit onderzoek project documentatie onderzocht wordt, dient deze beschikbaar te zijn.

Tabel 8 Eisen project

3.2 Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

In deze sectie worden details ten aanzien van de uitvoering van de methode beschreven.

Voor het beantwoorden van de deelvragen worden zoals bij 3.1. aangeven drie methodes ingezet. Archief- en document onderzoek, survey en interviews.

Archief- en document onderzoek

Doormiddel van Archief- en document onderzoek zal in algemeenheid (voor) onderzoek gedaan worden ten aanzien van de beantwoording van de drie RQ's.

Dit onderzoek zal betrekking hebben op de volgende documenten:

- Sales documentatie;
- Business cases;
- Project plannen;
- Project memo's;
- Project reviews;
- Lessons learned;

- Overige 'projectmanagement' documentatie;

Er is voor deze documenten gekozen doordat deze documenten van essentieel belang zijn voor de gehele procesgang. Feitelijk beschrijven deze documenten het proces vanaf het begin (eerste klant contact) t/m het einde van het proces (oplevering en reviewen van het project).

Middels dit documentonderzoek zal onderzocht worden of er in projectdocumentatie aandacht besteed wordt aan onderwerpen als: zachte factoren, klanttevredenheid en de relatie dan wel invloed hiertussen.

Indien hier sprake van is, kan dit mogelijk van invloed zijn om de beantwoording in de enquêtes of interviews. Daarnaast geeft dit onderzoek de mogelijkheid om de te onderzoeken projecten, stakeholders en klanten nader te leren kennen. Zoals aangeven zal de informatie uit dit onderzoek als input dienen voor de survey en de interviews.

Survey (Enquetes):

Het doel van de survey is om middels kwantitatief onderzoek inzicht te krijgen in welke zachte factoren het belangrijkste zijn in bereiken van klanttevredenheid bij projecten. De focus van deze survey ligt hiermee op het beantwoorden van RQ3 op een kwantitatieve wijze.

Het onderzoek zal uitgevoerd worden onder minimaal tien respondenten die betrokken zijn als 'klant' bij projecten die uitgevoerd zijn door de afdeling 'Infrastructure Solutions'. Het voordeel van dit onderzoek is dat er een relatief grote populatie bereikt en ondervraagd kan worden. Dit is derhalve ook in het voordeel van de betrouwbaarheid.

Middels dit onderzoek wordt helder hoe de klanten de zachte factoren beoordelen en wordt helder welke zachte factoren volgens de klanten de grootste ofwel belangrijkste invloed hebben op deze klanttevredenheid.

Hierdoor wordt de theorie over de zachte factoren en relaties uit het onderzoek van (Rashvand & Abd Majid, 2014) gevalideerd. Met het uitvoeren van deze survey zal helder worden of het onderzoek in de praktijk bevestigd wordt of dat er afwijkingen naar voren komen. Daarnaast zal helder worden of er verschillen zichtbaar zijn over de diverse projecten en respondenten/stakeholders.

De inhoud van de survey zal bestaan uit inhoudelijke vragen ten aanzien van zachte factoren in relatie tot klanttevredenheid bij uitgevoerde projecten. Doordat de uitkomsten van dit onderzoek kwantitatief van aard zijn, zal middels kwalitatief onderzoek in de interviews voortborduurd worden op de resultaten en uitkomsten.

Interviews:

Middels het uitvoeren van gestructureerde interviews zal het onderzoek in aanvulling op de eerdere methodes gecomplementeerd worden. Er is gekozen voor semigestructureerde interviews doordat deze methode geschikt is voor de kwalitatieve aard van een groot gedeelte van RQ1/RQ2 en RQ3. Volgens (Saunders et al., 2012) sluit dit goed aan bij het verklarende en exploratieve karakter.

Het grote voordeel van deze methode is dat er op kwalitatieve wijze dieper ingegaan kan worden op de materie en dat er doorgevraagd kan worden.

Dit heeft als voordeel dat bij de respondenten meer informatie over zachte factoren (RQ1) en klanttevredenheid(RQ2) opgehaald kan worden. In aanvulling van de enquête kan derhalve ook ingezoomd worden op de invloed van de zachte factoren op de klanttevredenheid(RQ3). Waar in de enquête de belangrijkste zachte factoren helder worden, zal binnen de interview de relaties nader onderzocht worden op kwalitatieve wijze.

Waar bij de enquêtes minimaal tien respondenten benaderd zullen worden, wordt bij de semigestructureerde interviews bij minimaal 5 key klanten (respondenten) interviews afgenomen. Deze keuze is gemaakt om de betrouwbaarheid te borgen, maar anderzijds rekening te houden met de beschikbare tijd.

Bij deze interviews zal een vaste lijst met vragen/onderwerpen opgesteld worden. Deze vragen zijn gebaseerd op het eerder uitgevoerde archief- en document onderzoek alsmede de enquête. Echter om nader in te kunnen gaan op interessante informatie, zal er tevens doorggevraagd worden op diverse onderwerpen.

Voor de start van de interviews zal bij de respondenten nadrukkelijk om toestemming gevraagd worden voor het interviewen en verwerken van gegevens. Ook worden de interviews opgenomen en schriftelijk uitgewerkt. Deze uitwerkingen zullen teruggekoppeld worden richting de respondenten met het verzoek voor goedkeuring. Hierdoor wordt de validiteit versterkt.

3.3 Gegevensanalyse

In deze paragraaf wordt beschreven en onderbouwd hoe gegevens verzameld en geanalyseerd gaan worden. De methodes en voor/nadelen worden tevens besproken.

Archief- en document onderzoek

Doordat het archief- en document onderzoek als doel heeft om te onderzoeken of er binnen projectdocumentatie aandacht besteed is aan onderwerpen die betrekking hebben op dit onderzoek (zachte factoren, klanttevredenheid en de relatie dan wel invloed hiertussen), zal de aanwezigheid en inhoud van deze data bijgehouden worden. In het bijzonder zal gekeken worden of zachte factoren die vanuit van belang schijnen te zijn bij klanttevredenheid ook hier naar voren komen.

De resultaten uit het archief en document onderzoek zullen in Excel bijgehouden worden. Doordat dit beknopte archief- en document onderzoek in voorbereiding op de enquête en interviews gehouden wordt, zullen ook deze resultaten in Excel nader verwerkt worden.

Survey (Enquetes):

De survey zal uitgevoerd worden door ThesisTools Pro in te zetten. Met de inzet van deze methode kan via het internet data vanuit respondenten verkregen worden. Dit heeft een groot voordeel gezien de geografische spreiding van de respondenten.

Deze werkwijze heeft tevens als voordeel dat er een professioneel ogende lay-out zichtbaar is waarin de enquête vragen door de respondenten beantwoord kunnen worden. Vervolgens is het mogelijk om de data in een Excel document te exporteren is. Deze data kan vervolgens verder verwerkt worden.

De data uit de enquête wordt geanalyseerd door punten toe te kennen aan de beantwoording van de inhoudelijke vragen die betrekking hebben op het onderzoek. Deze vragen zullen veelal bestaan uit vragen die beantwoord dienen te worden op basis van de 5 punt Likertschaal. Nadat er punten toegekend zijn, worden de resultaten vervolgens in Excel en SPSS verwerkt om duidelijke representatie modellen te kunnen tonen.

Interviews:

Gedurende de interviews zullen de gesprekken met goedkeuring van de respondenten worden opgenomen en vastgelegd. Daarnaast worden er aantekeningen gemaakt om de meest opvallende en belangrijke informatie direct in kaart te hebben. Al deze data wordt gebruikt bij het nader uitwerken en analyseren van de data.

Voordat de data geanalyseerd wordt, worden de interviews middels het transcriberen van data uitgewerkt. Om reden van tijdbesparing is ervoor gekozen om enkel de meest belangrijke zaken met betrekking tot het onderzoek te transcriberen (data sampling). Doordat de interviews ook worden opgenomen alsmede het feit dat er aantekeningen gemaakt worden tijdens de interviews, is dit goed uitvoerbaar. Om de transcripten snel en zorgvuldig op te kunnen stellen wordt Express Scribe Transcription software gebruikt.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te borgen wordt dit transcript vervolgens ook aan de geïnterviewde voorgelegd, dit wordt ook wel member check genoemd. Hierdoor kunnen eventuele fouten of interpretaties verbeterd worden (member check).

Als gekeken wordt naar de resultaten van het literatuuronderzoek en de doelstelling van het onderzoek, ligt het voor de hand om een meer deductieve methode te kiezen. Er is immers al een theoretisch framework gevonden die getoetst gaat worden in het empirische onderzoek. Echter om naast het valideren van de theorie ook nieuwe inzichten te kunnen vergaren, is gekozen voor een hybride variant. Er wordt gestart met een lijst met vaste thema's, echter gedurende de analyse zal dit ook uitgebreid worden.

Doordat in het literatuuronderzoek al een conceptueel framework kenbaar geworden is, is pattern matching een methode die hier goed bij past. Wanneer de patronen van de data overeen komen met hetgeen verwacht is, gebaseerd op het conceptuele framework, is er een verklaring/uitleg gevonden (Saunders et al., 2012). In feite is de methode gebaseerd op het voorspellen van een patroon of uitkomst gebaseerd op de theoretische propositie, dit op basis van de geanalyseerde data (Yin, 2009).

Het proces van coderen bestaat uit drie stappen (Saunders et al., 2012):

- Open coderen: Fragmenten worden doormiddel van het toekennen van labels gecodeerd.
- Axiaal coderen: Betreft het vergelijken van fragmenten (relaties) met dezelfde code op overeenkomsten en verschillen.
- Selectief coderen: Het uitwerken van concepten tot categorieën en subcategorieën en zoeken naar uitzonderingen door constant te vergelijken.

Om het proces van coderen zorgvuldig en gestructureerd te laten verlopen, zal software van ATLAS.ti ingezet worden.

3.4 Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

Om de kwaliteit van een onderzoek te waarborgen, zijn de validiteit en betrouwbaarheid belangrijke aspecten om op te sturen. (Saunders et al., 2012) Deze paragraaf zal zich derhalve richten op de wijze waarop binnen dit onderzoek rekening gehouden is met deze aspecten.

Betrouwbaarheid:

Onder betrouwbaarheid wordt verstaan dat (de resultaten van) het onderzoek consistent, accuraat en te reproduceren is. In feite betekent dit dat een andere onderzoeker het onderzoek moet kunnen repliceren en dat dezelfde resultaten als uitkomst naar voren moet komen. (Saunders et al., 2012)

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te borgen is allereerst de onderzoeksontwerp zorgvuldig opgesteld om een zo heldere en complete wijze. Vervolgens zijn operationele details tevens gedetailleerd uitgewerkt en bijgevoegd bij het onderzoeksdocument. Ook zal bij dit document gereflecteerd worden op het onderzoeksproces. Deze manier van werken borgt de betrouwbaarheid door de generaliseerbaarheid mogelijk te maken. (Shenton, 2004)

Tevens is triangulatie ingezet om de betrouwbaarheid van het onderzoek, de analyses en de resultaten betrouwbaarder te maken. Middels het onderzoeken vanuit drie onderzoeksmethodes wordt dit bereikt.

(Saunders et al., 2012) geeft aan dat er diverse vormen van gevaren van de betrouwbaarheid bestaan. Deze gevaren betreffen zowel participant error en bias als onderzoekers bias en error. Om de invloed van de onderzoeker te beperken is het bij dit afstudeeronderzoek niet mogelijk met een tweede onderzoeker te werken. Wel zal de onderzoekers bias en error beperkt worden door het zorgvuldig beschrijven, vastleggen en bijhouden van bevindingen.

Een reëel gevaar bij dit onderzoek is de participant bias doordat het onderzoek uitgevoerd wordt bij de werkgever en werkomgeving van de onderzoeker. Om te bevorderen dat de participanten in dit onderzoek een zo betrouwbaar mogelijke respons geven, worden de volgende maatregelen genomen:

- Interviews en enquêtes worden zorgvuldig gepland.
- Het doel en belang van het onderzoek wordt duidelijk gemaakt richting respondenten.
- Interviews en enquêtes worden zoveel mogelijk in rustige en stille ruimtes gehouden.

Validiteit:

Validiteit betreft de geschiktheid van de gebruikte maatregelen, uitgevoerde metingen, accuraatheid van de analyse van resultaten en generaliseerbaarheid van de bevindingen. Veel gestelde vragen hierbij zijn: Meet het onderzoek wat het wenst te meten? Is het analyseren van resultaten en relaties accuraat uitgevoerd? Wat representeren de onderzoeksresultaten?(Saunders et al., 2012)

Validiteit is volgens (Saunders et al., 2012) onder te verdelen in de volgende onderdelen:

- a. Meet validiteit: Wordt er daadwerkelijk gemeten wat beoogt was gemeten te worden?
- b. Interne validiteit: Zijn de uitgevoerde analyses en gevonden verbanden en getrokken conclusies correct?
- c. Externe validiteit: In welke mate kan het onderzoek gegeneraliseerd worden?

a) Meet validiteit;

Om de meet validiteit te borgen, zijn diverse maatregelen getroffen. Allereerst worden de onderzoeksinstrumenten opgezet door gebruik te maken van literatuur dat vanuit de opleiding van de Ou alsmede het boek Research Methodes (Saunders et al., 2012).

Door triangulatie toe te passen, wordt het onderzoek d.m.v. meerdere meetinstrumenten uitgevoerd. Het valideren van resultaten uit de overige meetmethodes wordt hierdoor toegepast.

Een andere belangrijke maatregel betreft de zogenaamde respondenten validatie (participant/member validation). Zo zal bij het interview het transcript teruggekoppeld en gecontroleerd worden door de respondent. Gedurende de interviews worden tevens loops en checkvragen gesteld. Deze maatregelen dienen om de kans op miscommunicatie en fouten te reduceren.

Doordat er eerder literatuur onderzoek uitgevoerd is en doordat dit onderzoek ter validatie van een eerder onderzoek uitgevoerd wordt, zorgt deze situatie al voor extra meet validiteit.

b) Interne validiteit;

Voor de interne validiteit zal net als voor de bevordering van de betrouwbaarheid en meet validiteit triangulatie worden ingezet. Doordat dit onderzoek zich voort borduurt op eerder onderzoek wat gedurende het literatuuronderzoek bestudeerd is, alsmede de keuze om meerdere onderzoeksmethoden in te zetten, (enquête, document/archief onderzoek en interviews) wordt de interne validiteit door triangulatie geborgd.

Om de interne validiteit verder te borgen, wordt in dit onderzoek rekening gehouden met de bedreigingen voor interne validiteit (past or recent events, testing, instrumentation, mortality, maturation, ambiguity about causal direction) (Saunders et al., 2012). Tevens zullen om dezelfde

reden zaken als overtuigingen, aannames, reflectie en uitvoerige methodologische beschrijving aan de orde komen in dit document.

c) Externe validiteit;

Normaliter is het bij een single case study de vraag in hoeverre de resultaten te generaliseren zijn. Echter, doordat het onderzoek de resultaten uit eerder onderzoek valideert, wordt er voortborduurde op eerder onderzoek en is dit onderzoek derhalve beter te generaliseren.

Daarnaast worden meerdere onderzoeksmethoden ingezet en worden derhalve ook meerdere bronnen en groepen respondenten aangesproken. Dit zorgt er tevens voor dat de resultaten in grotere mate te generaliseren zijn.

Doordat het onderzoek slechts bij één organisatie en klanten daarvan uitgevoerd wordt, blijft dit een risico voor de generaliseerbaarheid.

4. Resultaten

In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Allereerst zal ingegaan worden op de type organisaties en projecten waar het onderzoek uitgevoerd is (de casus), vervolgens worden de resultaten van het beknopte documentonderzoek, de enquête en de interviews besproken.

4.1. Organisaties, projecten en respondenten

Dit onderzoek is uitgevoerd onder acht 'klanten' en projecten van een multinational in de zakelijke dienstverlening, gespecialiseerd in projectmanagement, detachering en consultancy. Binnen dit document wordt de benaming 'klant' en niet 'opdrachtgever' gezien de naamgeving van de term 'klanttevredenheid'.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen de 'solutions' divisie waar geen detachering plaatsvindt, maar wel projecten en consultancy als passende totaaloplossing geleverd wordt. Binnen deze solutions divisie bevindt zich de afdeling Infrastructure Solutions, deze afdeling richt zich op consultancy en projecten. Consultancy is in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten doordat de focus op projecten ligt. Daarom zijn de klanten van de door deze afdeling uitgevoerde projecten onderzocht.

4.1.1. Organisaties

Hieronder (tabel 9) staat het overzicht van de organisaties die deelgenomen hebben aan het onderzoek. De kengetallen geven de grootte van de organisaties weer waar de respondenten zich bevinden.

Klant/Opdrachtgever	Kengetallen
Multinational in de zuivelindustrie	23.769 FTE wereldwijd
Scholengemeenschap	1700 leerlingen
Ziekenhuis in noord Nederland	3000 FTE
Provincie	500 a 600 FTE
Landelijke publieke dienstverlener in de mobiliteitsketen	1500 FTE
Online drukwerkleverancier	200 FTE, Moederbedrijf 5000 FTE
Cluster van bouwbedrijven in zuiden van NL	100 FTE, Moederbedrijf 1000 FTE
Zorgverlener voor mensen met verstandelijke en/of psychische beperking.	2700 FTE en 1.500 vrijwilligers

Tabel 9 Organisatie respondenten

Zoals hiervoor te zien variëren de organisaties van sector, focus en omvang.

4.1.2. Projecten

De onderzochte projecten die door de afdeling Infrastructure Solutions uitgevoerd zijn, variëren sterk van inhoud en omvang. Zo voert de afdeling projecten uit op gebied van Cloud, netwerken, werkplekken en service management. De omvang van de projecten varieert sterk in kosten, tijd en inzet van personeel/middelen.

4.1.3. Respondenten

De betrokken 'klanten' hebben veel uiteenlopende rollen. Zo komt het voor dat een 'klant' een CTO (Chief Technologie Officer), CEO(Chief Executive Officer)/directeur, Manager ICT, projectmanager of inkoper is.

4.1.4. Eisen aan project

De gekozen projecten zijn allen gevalideerd en goedgekeurd op basis van de eerder gestelde eisen (tabel 10).

Eis project	Beargumentatie
Project dient (volledig) afgerond te zijn.	De onderzochte projecten zijn allemaal afgerond.
Project dient door de afdeling 'Infrastructure Solutions' uitgevoerd te zijn.	De projecten zijn door de afdeling Infrastructure Solutions uitgevoerd.
Respondenten dienen gedurende het onderzoek voldoende tijd beschikbaar te hebben	De respondenten zijn beschikbaar geweest.
De groep respondenten dient representatief te zijn ten opzichte van de projecten.	De betrokken respondenten van dit onderzoek hebben allen de rol als 'klant'. Derhalve is dit representatief.
Project documentatie dienen beschikbaar te zijn.	Er is project documentatie beschikbaar van deze projecten. Dit is gebruikt voor het beknopte documentonderzoek.

Tabel 10 Eisen project

4.2. Documentonderzoek

Het beknopte documentonderzoek is uitgevoerd door de documentatie van drie projecten te onderzoeken en evalueren. Er is gekozen om dit onderzoek te beperken tot drie projecten doordat dit een vooronderzoek betreft ter voorbereiding van de enquête en interview. Door de uitvoering van dit documentonderzoek, is kennis opgebouwd voor het opstellen van de enquête en het uitvoeren van de interviews. Daarnaast is inzichtelijk welke harde en zachte factoren in de project documentatie naar voren komen.

4.2.1. Onderzochte documentatie

De documentatie die onderzocht is, betreft de gehele cyclus vanaf 'sales' tot en met de oplevering en overdracht van het projectresultaat. Zo is een zo helder mogelijk beeld zichtbaar aangaande de harde en zachte factoren die beschreven worden.

Per project zijn de volgende documenten onderzocht (tabel 11).

Documentatie/Klant	PR1 Bouwbedrijf	PR2 Zuivelbedrijf	PR3 Ziekenhuis
Sales proposal		x	
Kick-off presentatie	x		
Project plan	x	x	x
Wijzing verzoek			x
Vergaderverslag	x		x
Project review	x		x
Project voortgang rapportage	x	x	x
Decharge document	x		x

Tabel 11 Onderzochte documentatie

4.2.2. Resultaten

De resultaten van het documentonderzoek zijn gedurende het onderzoek bijgehouden in een Excel document. Gezien de omvang van de resultaten en bevindingen is deze informatie te vinden in [bijlage 5](#). Hieronder (tabel 12) zijn de algemene en meest belangrijke bevinding te lezen.

Resultaten
Het eerste wat opviel is dat het aantal <u>(beschikbare) documenten</u> per project varieert.
Daarnaast valt ook op dat er veel <u>gestandaardiseerde</u> documenten gebruikt worden. Derhalve is de inhoud van de documenten veelal gestandaardiseerd en enigszins gelijk aan elkaar.
<u>Tijd, geld en kwaliteit</u> worden in veel van de onderzochte documenten genoemd. Te zien is dat deze factoren de rode draad zijn als naar project sturing gekeken wordt.

Naast de drie harde factoren is te zien dat <u>communicatie</u> een belangrijke factor is die veel genoemd wordt.
In de documenten wordt <u>communicatie</u> als integraal onderdeel of hoofdstuk genoemd.
Veel van de opgestelde documenten zijn niet alleen voor <u>intern gebruik</u> bestemd, maar dienen ter <u>communicatie</u> richting de klant.
Voornamelijk <u>harde zaken</u> worden besproken bij de project voortgang rapportages. Door afwijkingen en wijzingen worden verwachtingen gestuurd.
<u>Geschillenbeslechting of reductie</u> wordt alleen in de projectplannen genoemd. Hierin is een proces opgenomen (escalatiepad) om te zorgen dat dergelijke situaties op juiste wijze opgelost worden.
<u>Betrokkenheid</u> wordt in de documenten wel genoemd in de zin van degenen die bij een project participeren, maar niet zozeer in de zin van commitment.
<u>Winstgevendheid</u> komt in de documenten voor, met name het doel en de achtergrond van het project (waarom wilt de klant dit project) en de op te leveren projecten (toegevoegde waarde) dragen hieraan bij.
<u>Perceptie</u> komt in de documenten zeer weinig voor. Het sturen van perceptie komt sporadisch voor. Wel is in de documenten te lezen dat de opdrachtnemer probeert te beschrijven dat hij de klant begrijpt. Anderzijds wordt geprobeerd om te voorkomen dat de klant verkeerde perceptie heeft. Dit wordt veelal bewerkstelligd door documentatie richting de klant te communiceren.
Slechts in één projectplan (PR2) is ingegaan op <u>competenties</u> , verder komt dit feitelijk niet naar voren. In project review (PR1) wordt een vraag gesteld betreffende de algehele organisatie van een project. Hier zou competenties onder kunnen vallen, maar wordt niet expliciet benoemd.
Opvallend is dat door het opstellen van de documenten de <u>verwachtingen</u> per definitie gestuurd worden. Echter beperkt dit zich bij het goed informeren van de klant op gebieden als scope, afspraken en afwijkingen. Het actief beschrijven hoe verwachtingen gedurende het project gestuurd worden, is niet naar voren gekomen.
De zachte factoren worden overall gezien slechts secundair genoemd. Communicatie is feitelijk de enige zachte factor waar op gestuurd wordt.
Op harde factoren wordt in algemeenheid het meeste gestuurd. Kwaliteit, geld en tijd zijn over alle documenten gezien de speerpunten.
<p>Hoewel de project review veelal harde factoren bevat, wordt links en rechts toch gehint naar zachte factoren. Er wordt gevraagd of de klant een vervolgproject met hen zou willen doen. Dit nijgt ook naar zachte factoren.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er wordt gevraagd of de klant de organisatie zal aanbevelen bij andere organisatie. - De algemene indruk van de klant wordt gevraagd. Dit nijgt tevens naar zachtere factoren naast de harde. - Beoordeling van de algehele projectuitvoer komt naar voren in de project review. Dit is behoorlijk subjectief en kan mogelijk opgedeeld worden in enkele harde/zachte factoren.

Tabel 12 Resultaten documentonderzoek

4.3. Enquête

Van de 22 benaderde 'klanten' hebben elf respondenten de enquête volledig ingevuld. Dit geeft een score van 50% en hiermee is het target van tien respondenten behaald. Zie [bijlage 6](#) voor de opzet van de enquête.

In drie gevallen was een enquête onvolledig ingevuld of voortijdig afgebroken. Echter doordat de respondenten de enquête vervolgens alsnog volledig ingevuld hebben, heeft dit verder geen impact gehad. De foutieve records zijn uit de onderzoeksresultaten verwijderd.

De enquête bestaat voor een groot deel uit gesloten vragen waarin de respondenten met een slider aan konden geven wat de invloed van een bepaalde factor op hun klanttevredenheid bij projecten was. De schaal loopt van 1 tot 5 gebaseerd op de 5 punt likert schaal. 1 geeft geen invloed aan en 5 geeft grote invloed aan.

Om te voorkomen dat respondenten 'wenselijke' of gemakkelijke antwoorden geven (door bijvoorbeeld bij alle antwoorden 3, 4 of 5 aan te geven, is er een controle vraag in de enquête verwerkt. De controlevraag betreft een multiple choice vraag waar de respondent dient aan te geven welke vijf factoren volgens hem de meeste invloed op zijn klanttevredenheid bij projecten gehad heeft.

De resultaten van deze controlevraag worden gebruikt om de betrouwbaarheid van gegeven antwoorden te toetsen.

In de enquête is een stelling opgenomen om de respondent te laten nadenken en tevens een keuze te maken ten aanzien van harde of zachte factoren. Deze vraag dient een eyeopener en verfrissing in het onderzoek te zijn door de vraagstelling af te wisselen in type.

Tevens zijn er open vragen in het onderzoek verwerkt. Dit geeft de respondenten de mogelijkheid en vrijheid om aan te geven of ze zachte of harde factoren gemist hebben in het onderzoek of één en ander te onderbouwen. Tevens is dit type vraag ingezet om op of aanmerkingen te vermelden aan het einde van de enquête.

4.3.1. Resultaten

Stelling

De stelling "Ik vind harde factoren belangrijker om klanttevredenheid te bereiken dan zachte factoren." is door elf respondenten beantwoord met een standaard deviatie van .905. drie respondenten waren het eens met deze stelling, twee respondenten zijn het oneens en zes respondenten vinden beide factoren even belangrijk.

Respondenten geven hiermee aan dat er verdeeldheid is over de voorkeur voor harde of zachte factoren en de invloed op hun klanttevredenheid.

Top 10 factoren

Hieronder (tabel 13) staan de resultaten van de tien factoren uit dit onderzoek die invloed hebben op klanttevredenheid. Op basis van som(punten) en gemiddelde is deze ranking samengesteld.

Nr	Factor	N/(%tot)	Som/punten	Min	Max	Gem	Std Dev.
1	Competenties	11(50%)	49	3	5	4.45	.820
2	Tijd	11(50%)	48	2	5	4.36	.924
2	Kwaliteit	11(50%)	48	3	5	4.36	.809
4	Betrokkenheid	11(50%)	42	1	5	3.82	1.168
5	Communicatie	11(50%)	39	2	5	3.55	.934
6	Verwachtingen	11(50%)	38	2	5	3.45	1.036

7	Geld	11(50%)	36	1	5	3.27	1.104
8	Perceptie	11(50%)	35	1	5	3.18	1.471
9	Winstgevendheid	11(50%)	33	1	5	3.00	1.414
10	Geschillen	11(50%)	10	0	4	0.91	1.578

Tabel 13 Top 10 factoren

Uit de top 10 hiervoor valt op te maken dat de harde factoren en de zachte factoren behoorlijk in elkaar verweven zijn. Dit is een bevestiging voor de beantwoording van de respondenten op de stelling van hiervoor.

Tijd heeft 48 punten en een gemiddelde van 4,36 de standaard deviatie is .924, hiermee staat tijd om een gedeelte tweede plaats en net onder de nummer één.

Kwaliteit heeft exact dezelfde score als tijd (48 punten en een gemiddelde van 4,36, alhoewel de standaard deviatie nog wat lager is .809.

Geld daarentegen wordt veel minder belangrijk geacht door de respondenten, Geld staat in de ranking op nummer zeven. De score voor geld is 36 punten met een gemiddelde van 3,27 de standaard deviatie is ook hoger met 1.104.

Wat verder opvalt is dat de zachte factor Competenties op nummer één staat met een som van 49 en een gemiddelde van 4,45 steekt competenties net boven tijd en kwaliteit uit. De standaarddeviatie van Competenties is .820. Ook Betrokkenheid heeft een relatief hoge score met 42 punten en een gemiddelde van 3,82. Hiermee staat betrokkenheid op plaats vier. De zachte factoren Communicatie en Verwachtingen zijn halverwege de ranking te vinden op plaats vijf en zes. Perceptie en Winstgevendheid staan op plek acht en negen en worden hierdoor minder belangrijk geacht door de respondenten.

De grote uitschieter in het onderzoek is 'Geschillen (beslechten)' met tien punten en een gemiddelde van 0,91 wordt deze factor erg onbelangrijk geacht. acht respondenten hebben aangegeven dat er tijdens het project geen sprake was van geschillen (beslechten), hierdoor staat deze factor terecht onderaan de lijst.

Top 5 (zachte) factoren invloed op klanttevredenheid

Nr	Factor	N/(%tot)	Som	Min	Max	Gem	Std Dev.
1	Competenties	11(50%)	49	3	5	4.45	.820
2	Betrokkenheid	11(50%)	42	1	5	3.82	1.168
3	Communicatie	11(50%)	39	2	5	3.55	.934
4	Verwachtingen	11(50%)	38	2	5	3.45	1.036
5	Perceptie	11(50%)	35	1	5	3.18	1.471
6	Winstgevendheid	11(50%)	33	1	5	3.00	1.414
7	Geschillen	11(50%)	10	0	4	1.91	1.578

Tabel 14 Top 5 (zachte) factoren

Doordat de hoofdvraag van dit onderzoek "de top 5 zachte factoren met de meeste invloed op klanttevredenheid bij projecten" betreft, zijn de harde factoren in bovenstaande tabel eruit gefilterd (tabel 14). De top vijf staat uit: 1. Competenties, Betrokkenheid, Communicatie, Verwachtingen en Perceptie.

Doordat Perceptie een vrij hoge standaard deviatie van bijna 1.5 heeft en in het totale onderzoek op plaats acht stond, zal Perceptie ook uit de top vijf gefilterd worden.

Controle vragen

Om de resultaten van het onderzoek te valideren is gedurende het onderzoek een extra vraag gesteld. Naast de vragen waarin de respondenten aan konden geven hoe belangrijk ze een factor

vinden op schaal van één t/m vijf, is aan de respondenten gevraagd om zelf een top vijf van factoren op te geven die zij het belangrijkste vinden aangaande de invloed op klanttevredenheid bij projecten.’

Deze controlevraag is aan het onderzoek toegevoegd omdat het voor zou kunnen komen dat respondenten (sociaal) wenselijke antwoorden of gemakzuchtige antwoorden zou kunnen geven. Door de respondenten zelf een top 5 te laten kiezen, worden ze gedwongen om keuzes te maken. Hieronder (tabel 15) de resultaten van de controlevraag.

Nr	Factor	Som van 53 totaal	% respondenten	Ranking overall
1	Betrokkenheid	9	82%	4
2	Communicatie	8	73%	5
2	Kwaliteit	8	73%	2
3	Competenties	7	64%	1
4	Tijd	5	45%	2
4	Geld/kosten	5	45%	7
4	Winstgevendheid	5	45%	9
5	Verwachtingen	4	36%	6
6	Perceptie	1	9%	8
6	Geschillen	1	9%	10

Tabel 15 Resultaten controlevraag

Opvallend is dat de top 5 bij de controlevraag exact dezelfde top 5 betreft als in het reguliere onderzoek. Echter valt op te merken dat de ranking wel verschilt in volgorde.

Open vragen

Binnen het onderzoek zijn een tweetal open vragen gesteld om de respondenten de vrijheid te geven zich te uitten naast de gesloten vragen. De ruwe versie van de antwoorden is in [bijlage 7](#) te vinden:

Vraag: Zijn er andere (zachte) factoren die een belangrijke invloed hebben (gehad) op uw klanttevredenheid? Zo ja welke zijn dit?

Antwoorden:

- Adoptie nieuwe techniek beheerders.
- Flexibiliteit, goede communicatie en vertrouwen.
- Communicatie, inleven in de klant.
- De wil ‘het op te lossen’ maw; het maakt niet uit hoe we er komen als we er maar komen. verder; de mate van transparantie. Fouten worden altijd en overal gemaakt. Hoe duidelijker en opener er over kan worden gesproken, hoe makkelijker ze hersteld kunnen worden, en dus frustraties, commerciële toestanden etc. uitblijven.
- Flexibiliteit. Gevoel hebben bij de cultuur van een organisatie. Directe korte lijnen.
- Houding medewerkers (zeer positief), goede communicatie met andere, zoals ik, die minder inhoudelijk met de materie bekend zijn.

Vraag: Zijn er nog aanvullende vragen of opmerkingen?

Deze vraag is door de respondenten ofwel niet ingevuld of beantwoord met nee.

4.4. Interviews (case study)

De interviews zijn uitgevoerd met als doel door te kunnen vragen en de motivatie achter de invloed van de (zachte) factoren ten aanzien van klanttevredenheid bij projecten te kunnen doorgronden. Deze interviews zorgen voor meer verdieping en zijn in aanvulling op de kwantitatieve resultaten uit de enquête. Door middel van deze interviews wordt data vanuit de literatuur en de eerder uitgevoerde enquête verrijkt, en getoetst op overeenkomsten en afwijkingen.

Zeven respondenten hebben geparticipeerd tijdens deze interviews. Deze respondenten betreffen 'representatieve' respondenten welke de rol van 'klant' hadden bij de door de afdeling Infrastructure Solutions uitgevoerde projecten. Hieronder staan voor de duidelijkheid, de organisatie en rollen beschreven (tabel 16). 5 respondenten hebben al deelgenomen aan de eerder uitgevoerde enquête. 2 respondenten (*) zijn additioneel uitgenodigd om een meer representatief aantal respondenten te kunnen bereiken.

Respondent nr. (Afk.)	Organisatie	Functie/rol van 'klant'
Respondent 1 (Res1)	Scholengemeenschap (middelbaar onderwijs)	Hoofd Facilitaire dienstverlening en ICT
Respondent 2 (Res2)*	Ziekenhuis in noord Nederland	Hoofd ICT afdeling
Respondent 3 (Res3)	Multinational in de zuivelindustrie	Programma manager
Respondent 4 (Res4)	Online drukwerkleverancier	Chief Technology Officer (CTO)
Respondent 5 (Res5)	Multinational in de zuivelindustrie	Projectmanager
Respondent 6 (Res6)	Multinational in de zuivelindustrie	Projectmanager (business)
Respondent 7 (Res7)*	Zorgverlener voor mensen met verstandelijke en/of psychische beperking	Programma manager

Tabel 16 Informatie respondenten

Wegens de grote topografische spreiding van de locatie van de respondenten, is besloten om de interviews niet op locatie bij de klant uit te voeren. Derhalve zijn de interviews per Skype en telefonisch afgenomen. Er is gestuurd op het uitvoeren van een gesprek in een rustige en vertrouwde omgeving om betrouwbaarheid van resultaten te borgen.

Na afname van de interviews, zijn transcripten opgesteld op basis van de gemaakte geluidsopnames. Deze transcripten zijn ter verificatie en validatie aan respondenten teruggekoppeld (member check). Vervolgens zijn de transcripten gecodeerd en uitgewerkt in gedetailleerde resultaten.

Resultaten

Hieronder zijn de resultaten per onderwerp samengevat en besproken. Zie [bijlage 8](#) voor de interviewopzet en [bijlage 9](#) voor de gedetailleerde lijst met resultaten.

Definitie klanttevredenheid (KT1)

Doordat er vanuit de literatuur geen eenduidige definitie voor klanttevredenheid gevonden kon worden en om het referentiekader van klanttevredenheid van de respondenten te kunnen bepalen, is gevraagd wat de respondenten onder klanttevredenheid verstaan (definitie).

Het is opvallend dat zes van de zeven respondenten zowel harde als zachte termen gebruiken om klanttevredenheid uit te drukken. Eén respondent gebruikte voornamelijk harde termen.

Uit de resultaten kwam zes keer naar voren dat de respondenten tevreden zijn met het project wanneer geleverd is wat van tevoren afgesproken of gepland is. Drie respondenten geven aan een goed gevoel of goede relatie te moeten hebben wanneer het geleverde werk afgerond of opgeleverd

is. Ook communicatie wordt twee keer genoemd als belangrijke factor op klanttevredenheid te definiëren.

Verder wordt klanttevredenheid gedefinieerd als het uit komen van (concrete) verwachtingen, ontzorging van de klant, oplevering zonder downtime, opleveren van “niet van tevoren afgesproken of ongedefinieerd (extra) werk”.

Voorkeur harde of zachte factoren invloed klanttevredenheid (INV1)

Voordat de respondenten die diepte in gaan door factoren van hun klanttevredenheid te benoemen en te onderbouwen, is eerst de volgende stelling (voorkeur voor harde of zachte factoren) uit de enquête ook in het interview gesteld.

Uit de interviews blijkt dat vier respondenten het met deze stelling oneens zijn, de zachte factoren zijn voor hen minsten even belangrijk als de harde factoren. drie respondenten hebben aangegeven de harde factoren wel belangrijker te vinden. De meningen zijn derhalve erg verdeeld.

Verder is het opvallend dat zowel de voor als tegenstanders van de stelling zowel de harde als zachte factoren waarderen en als belangrijke factoren zien.

In algemeenheid geven de respondenten die voor deze stelling zijn aan dat harde factoren (tijd, geld en kwaliteit voor hen het uitgangspunt bij een project is. Er wordt aangegeven dat sturen op deze harde factoren gemakkelijker is dan op de zachte. Zachte factoren zijn volgens hen wel belangrijk voor bereiken van ‘goede’ kwaliteit en goede samenwerking.

Respondenten die tegen de stelling zijn, geven aan dat ze zachte factoren minsten zo belangrijk vinden als de harde. Veelal vindt men de zachte factoren ook belangrijker dan de harde. Opvallend is dat deze respondenten aangeven het belang van de harde factoren ook in te zien alsmede de sterke relatie tussen de harde en zachte factoren.

Verder geven de tegenstanders van de stelling aan de waarde van zachte factoren meer in te zien door de snel veranderende wereld. Zachte factoren hebben volgens hen meerwaarde voor een goede en prettige manier om samen te werken. Belangrijke zachte factoren zijn volgens hen betrokkenheid, verwachtingen, competenties, communicatie

Top 5 harde en zachte factoren (INV2)

De respondenten is gedurende de interviews gevraagd wat voor hen de top vijf harde en zachte factoren zijn die de meeste invloed hebben op klanttevredenheid. Dit kan de resultaten van de enquête valideren en onderbouwen doordat het ‘waarom’ duidelijk wordt uit deze vraagstelling.

Wanneer een respondent aangaf dat een factor op nr. één staat in zijn persoonlijke top vijf, krijgt deze factor vijf punten het aantal punten loopt vervolgens af tot nul punten. (zie tabel 17)

Plaats in top 5 respondent	Aantal punten
1	5
2	4
3	3
4	2
5	1

Tabel 17 Puntenverdeling

De punten van alle respondenten bij elkaar opgeteld maakt het totaal.

Hieronder tabel 18 met de gegeven scores, per respondent, factor, totalen en de positie.

Respondent nr./factor	1	2	3	4	5	6	7	Totaal	Positie
Kwaliteit	3	5	5	3	4,5	4	4	28,5	1
Betrokkenheid	4	4	2	5	4,5	1	2	22,5	2
Geld	2	3	3	2	2	3	3	18	3
Tijd	1	1	4			2	5	13	4
Communicatie			1	4	3		2	10	5
Competenties		2			1	5		8	6
Verwachtingen	5			1				6	7
Perceptie								0	8
Winstgevendheid								0	9
Geschillen beslechten								0	10

Tabel 18 Resultaten en punten interviews

Op te merken valt dat de harde factoren hoog scoren en in de top vier staan. De top drie wordt door alle respondenten in hun persoonlijke 'top vijf' genoemd.

De zachte factoren betrokkenheid, communicatie, competenties en verwachtingen halen ook de nodige punten binnen en staan respectievelijk op plaats één, vijf, zes, zeven. Perceptie, winstgevendheid en geschillen beslechten wordt door de respondenten niet genoemd in de top vijf, hierdoor staan deze op plaats acht, negen en tien.

Resultaten per factor

Nadat hiervoor de top ranking van factoren (INV2) helder geworden is, wordt hieronder de resultaten van INV 3, 4 en 5 besproken. Zodoende wordt nader ingegaan op het "Waarom de factoren de betreffende invloed op klanttevredenheid bij projecten hebben?", "Welke overeenkomsten en afwijkingen er te vinden zijn ten opzichte van de enquête?" Tevens wordt de top drie en flop drie van de enquête geëvalueerd.

Kwaliteit

Uit de interviews blijkt dat kwaliteit de hoogste score van de respondenten krijgt. Elke respondent neemt deze factor op in z'n top vijf, sterker nog, kwaliteit zit in de top drie bij alle respondenten.

De respondenten zien kwaliteit als integraal onderdeel van de driehoek geld, tijd en kwaliteit. Derhalve hechten de respondenten ook veel waarde aan kwaliteit. Twee respondenten geven expliciet aan kwaliteit belangrijker te vinden dan geld en tijd.

Gezien de scores van hierboven kan geconcludeerd worden dat in zes gevallen kwaliteit belangrijker is dan tijd en geld. In één geval is tijd belangrijker dan kwaliteit.

Onder de respondenten is door drie respondenten aangegeven dat een kwalitatief goed product belangrijk is voor klanttevredenheid bij projecten. Eén respondent geeft aan van tevoren gemaakte afspraken ten aanzien van kwaliteit belangrijk te vinden.

Diverse respondenten geven aan dat ze in principe wel concessies zouden willen doen op gebied van tijd en geld, maar kwaliteit zeker niet. De relatie tussen kwaliteit, verwachtingen en betrokkenheid wordt door één respondent aangegeven als belangrijk voor zijn klanttevredenheid. Ook de relatie tussen kwaliteit en competenties wordt door één respondent genoemd.

Overeenkomsten en verschillen t.o.v. enquête.

Kwaliteit komt bij de enquête op plaats twee terecht. Doordat uit de interviews blijkt dat enquête op nummer één staat, valt te concluderen dat respondenten kwaliteit ook tijdens de interviews belangrijk achten voor hun klanttevredenheid bij projecten.

Doordat kwaliteit hoog scoort bij zowel de enquête als de interviews, valt te zeggen dat er grote gelijkenissen te zien zijn. Overigens scoort kwaliteit bij de interviews tussen plaats één en drie bij alle respondenten.

Betrokkenheid

Betrokkenheid komt als nr. twee naar voren uit de interviews. Opvallend is dat zeven respondenten betrokkenheid in de top vijf hadden staan. Tevens valt op dat vrijwel alle respondenten een afwijkende onderbouwing hebben waarom betrokkenheid voor hen belangrijk is.

De onderstaande onderbouwingen en termen gebruikt wordt om aan te geven waarom betrokkenheid voor de respondenten van belang is:

- Ontzorging klant;
- Extra stap zetten voor klant;
- Belangen klant vertegenwoordigen;
- Gezamenlijk werken als 'team';
- Verantwoordelijkheid nemen bij probleem van klant.

Interessant is dat één respondent aangeeft dat tijd, kwaliteit en geld bij uit te besteden projecten van tevoren lastig te bepalen zijn en dat betrokkenheid de klant kan 'redden'.

Verder geeft één respondent aan dat betrokkenheid positieve invloed heeft op de harde factoren (tijd, geld, kwaliteit). Eén respondent noemt de relaties tussen betrokkenheid en competenties belangrijk voor de kwaliteit van het eindproduct.

Overeenkomsten en verschillen t.o.v. enquête.

Betrokkenheid staat in de enquête op nummer vier en bij de checkvraag op nummer één. Dit loopt derhalve behoorlijk uiteen, echter door de tweede plaats bij de interviews wordt het belang van betrokkenheid bevestigd.

Doordat alle respondenten betrokkenheid in hun top vijf genoemd hebben, kan gezegd worden dat de respondenten behoorlijk eensgezind zijn.

Geld

Uit de interviews blijkt dat geld een hoge score van de respondent krijgt, geld staat op nummer drie. Alle respondenten hebben geld in hun top vijf genoemd. In algemeenheid zijn de respondenten het ook eens over de motivatie waarom 'geld' voor hen belangrijk is.

Vijf respondenten geven aan dat hun project een keihard kader had waardoor geld belangrijk is voor hun klanttevredenheid. Eén respondent geeft aan het belangrijk te vinden dat geleverd wordt binnen de van tevoren afgesproken kosten. Eén respondent geeft als argument "het moet wel te betalen zijn". Eén respondent geeft aan dat budget belangrijk is, maar dat dit niet ten koste van kwaliteit mag gaan.

Door één respondent wordt aangegeven dat kwaliteit, tijd en geld onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en dat dit het uitgangspunt is.

Overeenkomsten en verschillen t.o.v. enquête.

Opvallend is dat geld in de enquête op plaats zeven en bij de checkvraag op een gedeelde vierde plaats terecht gekomen is. Bij de interviews is deze factor op plaats drie terecht gekomen. Daarom is hier nader op in gegaan bij de respondenten.

In algemeenheid zijn bij het bespreken van de verschillen vooral organisatie of project afhankelijke factoren genoemd als mogelijk reden van de verschillen.

- Weinig financiële middelen i.v.m. non profit organisatie.
- Projectmanager/klant is zelf streng in sturen financiën.
- “Het moet wel te betalen zijn.”
- Complexiteit budgettering project.
- Afhankelijkheid met kwaliteit, tijd en geld.

Interessant is dat één respondent aangeeft dat geld (lees: de harde factoren) belangrijker wordt naarmate de rang/positie van de ‘klant’ hoger is in een organisatie. Dit kan een interessante hypothese voor vervolgonderzoek zijn.

Tijd

Tijd bevindt zich op plaats vier gebaseerd op de interviews. vijf respondenten hebben aangegeven tijd in hun top vijf te hebben staan.

Opvallend is dat de respondenten verdeeld zijn als gekeken wordt naar de motivatie voor het kiezen van tijd. Twee respondenten vinden tijd belangrijk in verband met de driehoek tijd, geld en kwaliteit, dit is hun uitgangspunt. Eén respondent noemt tijd en planning belangrijk, maar niet ten koste van kwaliteit.

Eén respondent geeft aan dat verwachtingen, betrokkenheid, kwaliteit en geld ervoor zorgen dat de planning en tijd daardoor gemakkelijker volgt.

Eén respondent gaf aan dat de planning gedurende het project niet te wijzigen was. Daardoor vond hij tijd een belangrijke factor.

Overeenkomsten en verschillen t.o.v. enquête.

Bij de enquête staat tijd op plaats vier en bij de checkvraag op plaats twee. Bij de interviews bevindt tijd zich op plaats vier. Dit lijkt derhalve aardig overeen te komen.

Eén respondent geeft aan tijd wel relevant te vinden, echter is tijd geen kritische factor voor zijn projecten. Derhalve vindt hij verwachtingen uitspreken belangrijker. Tevens gaf een respondent aan dat tijd geen belangrijke factor in zijn project was doordat er al flinke vertraging opgelopen was alvorens hij erbij betrokken werd. Overigens vindt hij kwaliteit belangrijker dan tijd.

Communicatie

Communicatie komt op plaats vijf naar voren uit de interviews. vier respondenten hebben communicatie genoemd in hun top vijf. Hierdoor is communicatie halverwege de ranking terug te vinden.

Drie respondenten geven aan dat communicatie belangrijk is om verwachtingen te “managen” en zaken “af te stemmen”.

Verder wordt aangegeven dat communicatie van belang is wanneer er een “hard woord” tijdens een project moet vallen. Volgens de respondent komt dit bij elk project voor.

Opvallend is dat er aangegeven wordt dat communicatie ingezet kan worden voor het sturen van andere factoren, maar dat communicatie en betrokkenheid een project ook kunnen redden wanneer

de harde factoren 'falen'. Tevens wordt aangegeven dat communicatie het samenwerken en het gemak hiervan verbetert. Ook komt naar voren dat communicatie de factoren verwachtingen, perceptie en zelf vertrouwen kan beïnvloeden.

Overeenkomsten en verschillen t.o.v. enquête.

Communicatie staat bij de enquête op plaats vijf en bij de checkvraag op twee. Doordat communicatie bij de interviews op plaats vijf staat komt dit derhalve aardig met elkaar overeen.

Communicatie wordt door de meeste respondenten die deze factor niet in hun top vijf gezet hadden, wel als waardevol gezien. Toch is er verdeeldheid over de reden waarom men niet voor communicatie in de top vijf kiest.

Eén respondent noemt communicatie een heel breed en containerbegrip, daardoor geeft hij de voorkeur aan andere factoren. Een andere respondenten geeft nu 'eenmaal' de voorkeur aan andere factoren. Ook wordt aangegeven communicatie op nr. zes te willen zetten door goede samenwerking in het project.

Competenties

Waar gedurende de enquête competenties populair was onder de respondenten, is bij de interviews slecht door drie respondenten aangegeven dat competenties hun top vijf staat.

De motivatie van de drie respondenten komt met elkaar overeen en is als volgt samengevat:

- Betrokkenheid en competenties zijn belangrijk voor het bereiken van kwaliteit bij het eindproduct. (Dit betreffende zowel interne als externe projecten.)
- Het inhuren van extra kennis is van belang;
- Juiste competenties nodig voor uitvoeren van 'het werk';
- Inhoudelijke kennis ontbreekt bij 'klant'.

Overeenkomsten en verschillen t.o.v. enquête.

Opvallend is dat competenties bij de enquête hele hoge scores had door plaats één te bezetten en bij de checkvraag plaats drie. De plaats zes bij de interviews is derhalve een behoorlijke afwijking. Hierdoor is er nader ingegaan op deze afwijking.

Door respondenten die competenties niet in hun top vijf hadden staan, wordt dit als volgt gemotiveerd:

- Geen extra kennis nodig, maar enkel 'workforce'.
- "Ik ga er vanuit dat bij inhuur de competenties overeen komen met het 'ingehuurde'".
- Diploma's of papiertjes niet zalmakend. "Wat kan iemand echt?"
- Andere factoren waren belangrijker.

Wat interessant is, één respondent gaf aan competenties belangrijk te vinden, maar dat voldoende competenties inschakelen onderdeel is van voor de start van het project. M.a.w. selectie valt buiten het project.

Verwachtingen

Slecht twee respondenten hebben verwachtingen in hun top vijf genoemd. Derhalve scoort verwachtingen relatief slecht en staat het bij de interviews op plaats nummer zeven.

De reden dat deze twee respondenten gekozen hebben voor verwachtingen in hun top vijf is dat door middel van verwachtingen 'sturen' afgestemd kan worden welk product of project je krijgt en hoe het eindproduct eruit komt te zien. Tevens geven de respondenten aan dat verwachtingen en

communicatie een belangrijke relatie hebben. Eén respondent noemt ook de relatie met betrokkenheid.

Opvallend is dat bij de factor communicatie door drie respondenten aangegeven is dat communicatie belangrijk is voor het sturen van verwachtingen. Eén respondent geeft aan dat verwachtingen niet het belangrijkste is doordat deze gedurende het project bij te sturen zijn.

Eén respondent geeft aan dat verwachtingen sturen en bespreken ervoor zorgt dat je weet of een persoon of partij 'bij je past'. Het snappen en begrijpen van elkaar is belangrijk.

Overeenkomsten en verschillen t.o.v. enquête.

Verwachtingen staat bij de enquête op nummer zes en bij de checkvraag op nummer vijf. De zevende plaats bij de interviews lijkt derhalve redelijk overeen te komen.

De motivatie om verwachtingen niet te kiezen in de top vijf wordt door respondenten als volgt omschreven:

- Als er betrokkenheid is, volgt verwachtingen.
- Verwachtingen kan je bijsturen, daardoor niet belangrijkste.
- Verwachtingen zijn te sturen door communicatie. Daardoor staat communicatie hoger.
- Verwachtingen zitten in factoren (bijv. competenties, tijd, geld kwaliteit)

Perceptie

Perceptie is niet genoemd in de top vijf van de respondenten en staat op plaats acht. Opvallend is dat vrijwel alle respondenten niet precies wisten wat er met dit begrip bedoeld werd.

Eén respondent gaf aan deze factor op zijn plaats zes te hebben staan. Deze respondent geeft aan dat als er bij de klant een bepaalde perceptie is en de communicatie te kort schiet, dat zaken dan een eigen leven gaan leiden.

Vrijwel alle respondenten geven aan de relatie tussen communicatie, verwachtingen en perceptie te zien. Eén respondent noemt dat betrokkenheid ook een belangrijke relatie met perceptie en verwachtingen heeft. Echter zien vrijwel alle respondenten meer iets in sturing vanuit communicatie of verwachtingen dan vanuit perceptie.

Overeenkomsten en verschillen t.o.v. enquête.

Perceptie staat in de enquête op plaats acht en bij de checkvraag op plaats zes. Dit komt overeen met positie acht bij de interviews.

De respondenten kiezen niet voor perceptie met de volgende redenen:

- Verwachtingen uitspreken belangrijker. Perceptie en verwachtingen liggen in elkaars verlengde.
- Communicatie belangrijker, daarmee perceptie sturen.
- Betrokkenheid is belangrijker. Verwachtingen en perceptie liggen in verlengde.
- Andere factoren belangrijker.

Winstgevendheid

Winstgevendheid is niet genoemd in de top vijf van respondenten, daarmee staat winstgevendheid op plaats negen.

Opvallend is dat veel respondenten niet precies wisten wat er met dit begrip bedoeld werd. Er werd gevraagd of dit enkel financiële of ook zachte winstgevendheid alsmede toegevoegde waarde betrof.

Wel werd door één respondent aangenaam verrast te zijn door onverwachte 'zachte' baten tijdens een afgelopen project.

Overeenkomsten en verschillen t.o.v. enquête.

Winstgevendheid staat op plaats negen in de enquête en tevens plaats negen in de interviews. Dit lijkt overeen te komen. Echter is het opvallen dat winstgevendheid bij de checkvraag een gedeelde 4^e plaats had, halverwege de ranking.

De respondenten hebben niet gekozen voor winstgevendheid in hun top vijf met de volgende beredenering:

- Winstgevendheid niet belangrijk voor non-profit organisatie.
- De business case met verwachte (harde/zachte) baten wordt voor project bepaald.
- Project leveren zachte baten op. (cost avoidance)
- Als deze factor toegevoegde waarde heet, scoort hij hoger.
- Winstgevendheid geen core KPI.

Geschillen (beslechten)

'Geschillen beslechten' is niet genoemd in de top vijf van respondenten, derhalve komt deze factor op de laatste plaats, nummer tien.

Veel respondenten gaven aan 'geschillen beslechten' dermate reactief te vinden dat ze deze factor liever met de andere negen factoren willen afvangen. Pro activiteit voor reactiviteit dus.

Overigens werd ook veel aangegeven dat er zich tijdens de projecten geen geschillen voor gedaan hebben. Daardoor is dit niet van toepassing.

Overeenkomsten en verschillen t.o.v. enquête.

Geschillen beslechten staat in de enquête op plaats tien en dit geldt hetzelfde voor de interviews, plaats tien.

Zoals hiervoor aangegeven, geven veel respondenten aan dat er ofwel geen geschillen gedurende het project geweest zijn of dat ze geschillen beslechten te reactief vinden.

De meeste respondenten geven overigens ook aan bij elk project wel meningsverschillen te hebben. Echter kiezen de respondenten eerder voor meer proactieve methoden zoals de overige 9 factoren om geschillen te voorkomen. Op deze wijze "moet je er samen uit kunnen komen".

Eén respondent geeft aan dat geschillen "er een beetje bij horen". Derhalve vindt de respondent dit niet zo belangrijk voor de klanttevredenheid.

Zijn er nog andere (zachte) factoren of zaken die invloed gehad hebben? (INV6)

Hiervoor is het model uit de theorie gebruikt om de invloed van de diverse factoren op klanttevredenheid bij projecten te toetsen. Echter om de bruikbaarheid van het model te verifiëren en tevens bij de respondenten te toetsen of deze factoren hun klanttevredenheid voldoende uitdrukken, is de volgende open vraag gesteld: "Zijn er nog andere (zachte) factoren of zaken die invloed gehad hebben?"

Vrijwel alle respondenten geven aan dat de factoren hun klanttevredenheid volledig kunnen uitdrukken. Ze geven aan geen factoren of zaken die invloed hebben te missen. Derhalve lijkt het gebruikte model bruikbaar te zijn. Enkele respondenten geven wel wat suggesties om hun 'gevoel' en tevredenheid nog beter te kunnen verwoorden.

De volgende (zachte) factoren hebben invloed gehad op de klanttevredenheid van de respondenten bij projecten:

- Volhardendheid. Project uitvoerders die doorzetten en niet opgeven als het tegen zit. Als een project uitvoerder er van begin tot einde ervoor gaat dan is respondent 3 tevreden. "Mogelijkerwijs zit dit verweven met betrokkenheid, maar ik denk dat dit een verduidelijking is."
- Van tevoren afstemmen succescriteria project. Wanneer wordt een project als succes ervaren door 'de business'? "Alhoewel dit verweven zit met perceptie en verwachtingen, vind ik het belangrijk dit te noemen. Overigens vind ik het ook belangrijk dat je tijdig communiceert wanneer er concessies aan de succescriteria gedaan wordt."
- Flexibiliteit. "Flexibiliteit vind ik een belangrijk factor die voor mij als klant een prettige bijkomstigheid is. Wel denk ik dat je mensen niet kan vragen extreem flexibel te zijn."
- Luisteren en samenvatten. "Als uitvoerders goed luisteren naar klantwensen en dit goed kunnen samenvatten dan werkt dit fijn en geeft vertrouwen".
- Klik tussen mensen. Ik denk dat het voor een externe organisatie (detachering) belangrijk is dat mensen en klanten een klik hebben. Als mensen niet bij de organisatie past, dan gaat dat niet werken.

Het is opvallend dat de respondenten allemaal termen noemen om hun klanttevredenheid te verduidelijken en uit te drukken, die al afgevangen kunnen worden in andere factoren.

Volhardendheid	->	Betrokkenheid.
Afstemmen succescriteria	->	Communicatie, verwachtingen, perceptie.
Flexibiliteit	->	Betrokkenheid.
Luisteren en samenvatten	->	Communicatie.

De enige term die slechter afgevangen kan worden in de factoren is de 'klik tussen mensen'. Alhoewel deze interpersoonlijke relatie mogelijkerwijs onder competenties en communicatie geplaatst kan worden.

[Zijn er aanvullende vragen of opmerkingen? \(AF1\)](#)

Op deze vraag zijn geen aanvullende vragen of opmerkingen gekomen. Behalve dat één respondent nog informatie voor INV6 had.

[Hoe heeft u dit interview ervaren? \(AF2\)](#)

Alle respondenten hebben aangegeven het gesprek als prettig en open te hebben ervaren. Veel van de respondenten zeggen graag de resultaten en conclusie te ontvangen. Enkele respondenten willen mogelijkerwijs meer gaan doen met dit onderzoek of de uitkomsten.

De respondenten die meegewerkt hebben aan het onderzoek, waren allen enthousiast, open en bereidwillig om te helpen met dit onderzoek.

5. Conclusie, discussie, aanbevelingen en reflectie

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de conclusies die getrokken kunnen worden op basis van dit onderzoek. In de paragraaf discussies worden deze resultaten geïnterpreteerd ten aanzien van de bestaande kennis en literatuur. Vervolgens zullen aanbevelingen voor de praktijk en vervolgonderzoek gedaan worden en afsluitend zal gereflecteerd worden.

5.1 Conclusies

In de paragraaf conclusies wordt de probleemstelling van het onderzoek aangehaald waarna de belangrijkste conclusies en bevindingen van het onderzoek besproken worden.

Het percentage projecten dat faalt en de snel veranderende wereld om ons heen zorgt ervoor dat 'nieuwe' projectmanagement methodes steeds vaker worden verkozen boven traditionele methodes. (Dybå & Dingsøyr, 2008) Deze nieuwe methodes zorgen ervoor dat projecten flexibeler kunnen zijn, echter zal daardoor ook de focus van projectmanagers komen te verschuiven. (Buturugă et al., 2016)

Het sturen op de zogenaamde op 'de ijzeren driehoek, de dimensie tussen kosten, tijd en kwaliteit is daarmee onvoldoende. Het aanvullen van deze factoren met klanttevredenheid is een mogelijkheid wat door (Ika, 2009) gesuggereerd wordt.

Doordat uit de literatuur gebleken is dat er maar weinig onderzoek gedaan is naar hoe projecten bestuurd moeten worden om klanttevredenheid te bereiken (Williams et al., 2015), luidt de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek als volgt "Wat zijn de vijf belangrijkste zachte factoren die leiden tot klanttevredenheid in projecten?"

5.2.1. Conclusies literatuuronderzoek

Het doel van het literatuuronderzoek is enerzijds opbouwen van kennis en verkenning van literatuur ten aanzien van, zachte factoren en klanttevredenheid. Echter gaat het belangrijkste gedeelte uit naar het onderzoeken van de invloed van zachte factoren op klanttevredenheid en in het bijzonder de zachte factoren die de meeste invloed hebben op klanttevredenheid bij projecten.

Doordat er weinig onderzoek gedaan is naar het besturen van projecten om klanttevredenheid te bereiken, is er geen eenduidige beeld welke factoren de grootste invloed op klanttevredenheid bij projecten hebben. Het onderzoek van (Rashvand & Abd Majid, 2014) is uitgevoerd op basis van eerder uitgevoerde onderzoeken en levert een interessant model (7 zachte factoren) op dat mogelijkwerwijs generalistisch ingezet kan worden om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden.

5.2.2. Conclusies empirisch onderzoek

Het doel van het empirische onderzoek was het valideren van de gevonden theorie betreffende de vijf belangrijkste 'zachte factoren' die leiden tot klanttevredenheid in projecten. Middels uitvoering van dit onderzoek is getracht overeenkomsten en afwijkingen vinden ten aanzien van het literatuuronderzoek en tevens kennis toe te voegen aan de 'body of knowledge' van de wetenschap.

Uit het empirische documentonderzoek valt op te maken dat bij de case organisatie in project documentatie voornamelijk de harde factoren (tijd, geld en kwaliteit) een belangrijke positie innemen. Daarnaast valt op dat communicatie de zachte factor is die tevens frequent genoemd wordt.

Uit de enquête valt het volgende te concluderen (positie tussen haakjes): competenties(1), betrokkenheid(4), communicatie(5) en verwachtingen(6) vormen de belangrijkste 4 zachte factoren.

Perceptie(8), winstgevendheid(9) en geschillen beslechten(10) vallen derhalve buiten de boot. Wat opvalt is dat ook de harde factoren hoog scoren tijd(2), kwaliteit(3), geld(7) scoort opvallend lager.

Bij de interviews werd duidelijk dat betrokkenheid(2), competenties(3) communicatie(5) en verwachtingen(7) tevens de belangrijkste 4 zachte factoren vormden. Ook hier scoren de harde factoren kwaliteit(1), geld(3) en tijd(4) hoog. Perceptie, winstgevendheid en geschillen beslechten staan wederom onderaan de lijst.

Doordat bij de interviews nader is ingegaan op de beantwoording van de respondenten, is per factor een onderbouwing van de keuze vanuit de respondenten te vinden. In het onderdeel discussie wordt dit besproken.

5.2 Discussie

Nadat de conclusie van het onderzoek helder geworden is, worden de empirische bevindingen in deze paragraaf geïnterpreteerd en vergeleken met bestaande kennis en literatuur. Doordat dit onderzoek een groot aantal bevindingen opgeleverd heeft, zullen de belangrijkste zaken uitgelicht en besproken worden.

Harde en zachte factoren

Gebaseerd op literatuur is gebleken dat projecten steeds flexibeler dienen te worden met als doel om beter te kunnen voldoen aan de snel veranderende wereld en de hedendaagse ICT industrie(Buturugă et al., 2016). Dit zorgt voor de verschuiving van projectmanagers en de besturing van projecten. Er wordt aangegeven dat de 'de ijzeren driehoek', tijd, kwaliteit en geld mogelijkerwijs aangevuld zou moeten worden met de factoren met klanttevredenheid (Ika, 2009).

Uit de literatuur blijkt in algemeenheid dat bij het sturen op projectsucces zowel harde als zachte factoren van belang zijn (Soderlund & Maylor, 2012). Bij het definiëren van projectsucces wordt steeds vaker ingezien dat zachte factoren van een projectmanager impact hebben op projectsucces (Lent & Pinkowska, 2012). Dit geldt tevens voor mensgerichte vaardigheden als communicatie (Gillard, 2009), maar ook conflicten tussen actoren, politieke kwesties en machtsverhoudingen (Chiocchio & Hobbs, 2014).

Uit de literatuur blijkt derhalve dat zachte factoren een belangrijke rol vertolken bij hedendaagse projecten. Echter is er onduidelijkheid over hoe groot deze rol nu precies is. (Gillard, 2009) geeft aan dat de verhouding 50% harde en 50% zachte factoren een rol spelen bij projectmanagement. Deze onduidelijkheid is interessant en heeft ertoe geleid dat hier nader op ingegaan is in dit onderzoek. Middels het houden van de stelling "harde factoren zijn belangrijker dan zachte factoren voor uw klanttevredenheid", is het volgende naar voren gekomen. Elf respondenten waren betrokken bij de enquête. Drie respondenten waren het eens met de stelling, twee oneens en zes respondenten vinden beide factoren even belangrijk.

Om deze resultaten te toetsen en te verifiëren is ervoor gekozen deze stelling ook mee te nemen in de interviews. Bij de interviews kwam naar voren dat drie van de zeven respondenten het eens waren met de stelling, vier respondenten waren het oneens.

Duidelijk is geworden dat er grote verdeeldheid is over de verdeling tussen harde en zachte factoren. Gezegd kan worden dat er geen heldere voorkeur zichtbaar is voor zachte of harde factoren, dit blijkt uit zowel de enquête als het interview.

Gezien de resultaten vanuit het onderzoek liggen de meningen rondom de verhouding 50% hard/50% zacht. Hoewel dit onderzoek zicht richt op klanttevredenheid en niet specifiek op projectmanagement, lijken de resultaten overeen te komen met de resultaten van (Gillard, 2009). Verder in deze discussie zullen de verhoudingen zachte en harde factoren nader uitgediept worden.

Klanttevredenheid

Op basis van het literatuuronderzoek (H2) is gebleken dat de definitie van klanttevredenheid niet eenduidig is. Derhalve was het interessant om dit mee te nemen in de interviews van het empirische onderzoek. Vanuit de literatuur worden de volgende definities van klanttevredenheid gehanteerd: De perceptie van een klant dat de kwaliteit van een product overeenkomt (of faalt) ten opzichte van vooropgesteld verwachtingen. (Haverila & Fehr, 2016; Kotler et al., 2013). Een essentieel onderdeel voor het bereiken van klanttevredenheid is het genereren van klantwaarde (Albert et al., 2017; Williams et al., 2015). Het product toont de verwachte functionaliteit en het product kan worden gebruikt (Albert et al., 2017; Davis, 2014).

Uit de case study is gebleken dat de respondenten aangeven tevreden te zijn wanneer “geleverd is wat van tevoren afgesproken of gepland is”. Opvallend is dat zes van de zeven respondenten zowel harde als zachte factoren gebruiken om de klanttevredenheid uit te drukken. Eén respondent gebruikte voornamelijk harde factoren ter onderbouwing. Drie hebben aangegeven een goed gevoel of goede relatie te moeten hebben over het geleverde werk of product. Communicatie is twee keer genoemd als belangrijke factor. Verder wordt klanttevredenheid gedefinieerd als het uit komen van (concrete) verwachtingen, ontzorging van de klant, oplevering zonder downtime, opleveren van “niet van tevoren afgesproken of ongedefinieerd (extra) werk”.

Uit het onderzoek kan opgemaakt worden dat de respondenten het eens zijn over een gedeelte van de definitie “geleverd wat van tevoren afgesproken, gepland of verwacht is”, dit komt overeen met de theorie waar dit gedeelte ook naar voren komt. Wat verder blijkt, is dat net als in de theorie, onduidelijk is welke factoren eenduidig bijdragen aan de klanttevredenheid.

Ranking factoren

Dit onderzoek is in grote lijnen gebaseerd op het onderzoek van (Rashvand & Abd Majid, 2014). Het voornaamste verschil zit hem in het gegeven dat er ook ‘harde’ factoren betrokken zijn in dit onderzoek. Dit is gedaan om de verhoudingen tussen harde en zachte factoren helder te krijgen. Hieronder zijn de resultaten ten aanzien van de zachte factoren tegen elkaar afgezet. (tabel 19)

	Empirisch onderzoek	‘Rashvand’	Vershil
Betrokkenheid	1	6	5
Competenties	2	3	1
Communicatie	3	5	2
Verwachtingen	4	1	3
Perceptie	5	3	2
Winstgevendheid	6	2	4
Geschillen	7	7	0

Tabel 19 Vergelijking onderzoeken

Opvallend is dat er behoorlijk veel verschillen zitten tussen het onderzoek van (Rashvand & Abd Majid, 2014) en het empirische onderzoek. Hieronder het overzicht en de verschillen in ranking. De enige overeenkomst is geschillen beslechten die in beide onderzoeken op plaats 7 staat. Uit het onderzoek blijkt dat alle respondenten aangeven dat er zich geen geschillen voorgedaan hebben gedurende het project of dat ze geschillen beslechten dermate reactief vinden dat ze meer proactieve oplossingen prefereren. Deze oplossingen zitten volgende de respondenten in de overige 9 factoren.

De grote verschillen zitten in winstgevendheid en betrokkenheid. Winstgevendheid scoorde gedurende het onderzoek laag doordat de uitgevoerde projecten in algemeenheid geen financiële

baten, maar eerder zachte baten opleverden. Verder werd aangegeven winstgevendheid niet belangrijk te vinden doordat klanten dit 'los' trekken van project realisatie. Dit wordt door de klant voor project initiatie bepaald. Ondanks de verschillende onderbouwingen van de respondenten, geven respondenten in algemeenheid aan betrokkenheid belangrijk te vinden. Een veel genoemde reden is dat betrokkenheid extra belangrijk is bij het inhuren van een externe partij. Betrokkenheid is niet vanzelfsprekend en daardoor belangrijk.

Andere opmerkelijke verschillen zitten in verwachtingen, perceptie en communicatie. Opvallend is dat de respondenten wel herkennen dat perceptie en verwachtingen van belang zijn bij de klanttevredenheid, maar dat men aangeeft dit af te willen stemmen middels goede communicatie. Derhalve scoort communicatie relatief hoog en verwachtingen en perceptie relatief laag.

Competenties staat op nummer twee in het empirische onderzoek, het verschil is slecht één positie tussen de onderzoeken. Een veel gehoorde motivatie waarom competenties belangrijk zijn, is het inhuren van extra kennis en het ontbreken van specifieke kennis bij de klant. Verder geven respondenten aan competenties belangrijk te vinden voor de kwaliteit van het eindproduct.

Hoewel hiervoor al geschreven is dat respondenten aangeven feitelijk geen duidelijke keuze te kunnen maken tussen harde en zachte factoren, wordt in zowel de enquête als de interviews duidelijk dat de waardering van harde en zachte factoren door elkaar heen lopen.

In de enquête staat tijd op plaats twee en kwaliteit op plaats drie, geld staat op plaats zeven en is daarmee minder populair.

Bij de interviews wordt kwaliteit zelfs als belangrijkste factor aangewezen, geld en tijd staat op plaats 3 en 4.

5.3 Aanbevelingen voor de praktijk

In deze paragraaf worden aanbevelingen gegeven welke in algemeenheid relevant kunnen zijn voor in de praktijk.

Inzichtelijk krijgen klanttevredenheid projecten (harde/zachte factoren)

Op basis van dit onderzoek is op te maken hoe belangrijk klanten de diverse factoren vinden ten aanzien van hun eigen klanttevredenheid. Echter is het tevens interessant om te weten hoe een organisatie zelf scoort op deze factoren bij de uitvoering van projecten.

Wanneer een organisatie de huidige score als 'ijkpunt' neemt, kan vervolgens gestuurd worden om de diverse factoren te verbeteren en derhalve de klanttevredenheid te beïnvloeden.

Meetbaar maken, monitoren en sturen zachte factoren

Gezien de resultaten van dit onderzoek is helder geworden welke factoren als belangrijk worden gezien door de respondenten van dit onderzoek. Wat verder duidelijk geworden is dat er in documentatie en sturing voornamelijk op harde factoren ingezet is. Dit terwijl zachte factoren ook als belangrijk gezien worden binnen zowel de theorie als praktijk

Gebaseerd op de resultaten van dit onderzoek kan nader ingezet worden op het meetbaar maken van de zachte factoren en vervolgens het sturen en monitoren op deze zachte factoren. Dit kan gedaan worden door zachte factoren goed af te stemmen met klanten tijdens de project uitvoering, maar ook te betrekken in de project plannen, project evaluaties en klanttevredenheid onderzoeken.

Klanten inzetten om diensten en projecten te verbeteren

Wat uit het onderzoek gebleken is, is dat klanten in algemeenheid een goed idee hebben van de volgende zaken: wanneer ze tevreden zijn, wat de verwachtingen zijn en wat er verbeterd kan worden ten aanzien van zowel harde als zachte factoren. Alleen al het betrekken van klanten bij het uitvoeren van een verbetertraject kan zorgen voor een betere relatie, heldere inzichten in huidige prestatie en de klantwensen en eisen.

5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek

De uitvoering van dit onderzoek heeft tot diverse inzichten geleid. In deze paragraaf wordt aangegeven op welke wijze er vervolgonderzoek uitgevoerd zou kunnen worden gebaseerd op de resultaten en de eventuele tekortkomingen van dit onderzoek.

Klanttevredenheid opdrachtnemer en klant

Doordat dit onderzoek zich beperkt tot het onderzoeken van de klanttevredenheid aan 'klant' kant, en gezien de verschillen tussen 'client & customer satisfaction' in het onderzoek van (Rashvand & Abd Majid, 2014) lijkt het interessant om hetzelfde onderzoek uit te voeren, maar dan ook onder opdrachtnemer. Hebben zowel opdrachtnemer als klant hetzelfde beeld van klanttevredenheid ten aanzien van projecten?

Klanttevredenheid verschillende functies en perspectieven

Een volgende verdieping zou uitgevoerd kunnen worden om eventuele verschillen onder tussen functies en perspectieven van respondenten te kunnen duiden. Zoals (Rashvand & Abd Majid, 2014) ook suggereert in het onderzoek, dienen er meer studies uitgevoerd te worden onder grotere groepen respondenten en dan met de focus op verschillende perspectieven van verschillende stakeholders. Extra aandacht zou dan uit moeten gaan naar de verschillen en overeenkomsten tussen deze groepen.

Interessant is ook dat één respondent uit de enquête en interview met de volgende hypothese kwam: "Hoe hoger de rang van de klant, hoe belangrijk harde factoren zijn. (tijd, geld en kwaliteit)" Het argument is dat zachte factoren belangrijk zijn bij het uitvoeren van projecten, dit heeft betrekking op projectleden en de projectmanager. Echter zal een directeur ICT eerder naar harde factoren kijken doordat deze persoon immers niet betrokken is bij de uitvoering. Wat mij betreft is het interessant om deze hypothese te toetsen ten aanzien van bovenstaande onderzoek.

Een andere respondent suggereerde dat er ten aanzien van het functioneren van een projectmanager en een ICT technicus nu eenmaal andere verwachtingen van klanten zijn. Ook dit onderscheid zou nader onderzocht kunnen worden.

Klanttevredenheid verschillende tussen sectoren, landen en bedrijven

Gedurende dit onderzoek werd duidelijk dat meningen van respondenten behoorlijk toegespitst zijn op het desbetreffende project. Dit werd duidelijk doordat respondenten allen aangaven bijvoorbeeld winstgevendheid niet interessant te vinden doordat het om non-profit ICT projecten gaat. Doordat de case organisatie hier slechts één organisatie en één afdeling betreft, is dit een beperking.

Wel viel op dat het sterkte punt van het onderzoek, het onderzoek bij meerdere klanten uit meerdere sectoren juist verschillen in belangen en variatie in resultaten opleverde. Een productiebedrijf, ziekenhuis of overheidsinstelling verschillen logischerwijs erg van elkaar.

Het zou interessant zijn om patronen te kunnen herkennen door onderzoek op grotere schaal te doen en overeenkomsten en verschillen op niveau van sectoren, landen en bedrijven uit te voeren.

5.5 Reflectie

Deze paragraaf gaat in op de reflectie van zowel de sterke als zwakkere punten ten aanzien van het afstudeerproduct, de methodologie en het afstudeerproces.

3 sterke punten:

Triangulatie

Bij dit onderzoek is triangulatie toegepast zoals in het onderdeel methodologie beschreven is. Het doel hiervan is om de validiteit en betrouwbaarheid te bevorderen. Allereerst is literatuuronderzoek gedaan, vervolgens is er bij de case organisatie een documentonderzoek gedaan en onder de klanten van de case organisatie zijn zowel enquêtes als interviews afgenomen. De diverse methodes hebben elkaar aangevuld en tevens gezorgd voor het gebruik van eerder vergaarde informatie.

Onderzoek op basis van uiteenlopende organisaties en respondenten.

Dit onderzoek is uitgevoerd door gebruik te maken van het eigen netwerk en het netwerk aan klanten van de case organisatie. Dit zorgt ervoor dat de groep respondenten uit verschillende sectoren, organisatie en met grote geografische spreiding bestaat. Uiteraard heeft dit ook invloed op zowel de validiteit als de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Member check

Een ander sterk punt is de member check die toegepast is. Na het uitvoeren van de interviews is een transcript opgesteld welke ter controle aan de respondenten is teruggekoppeld. De controles zijn daadwerkelijk uitgevoerd en eventuele afwijkingen zijn vervolgens verwerkt in de transcripten in de rapportage. Dit komt de validiteit van het onderzoek ten goede.

3 zwakke punten:

Onderzoeker heeft geparticipeerd in een deel van de projecten

Een zwakker punt is dat de onderzoeker zelf heeft geparticipeerd in een deel van de onderzochte projecten en in samenwerking met een deel van de klanten. Daarnaast is de onderzoeker ook werkzaam bij de case organisatie. Dit kan impact hebben op de betrouwbaarheid van de resultaten doordat er bewust of onbewust sprake kan zijn van 'sociaal wenselijke' antwoorden.

Onderzoek uitgevoerd bij klanten van één organisatie

Doordat het onderzoek is uitgevoerd bij klanten van één organisatie, is het onderzoek lastig te generaliseren. Derhalve zou een aanbeveling voor vervolgonderzoek zijn om breder onderzoek in te zetten.

Gedeelte van totale klantenkring

Binnen dit onderzoek is slechts één afdeling van de case organisatie onderzocht en derhalve ook slechts een klein gedeelte van de totale klantenkring van de case organisatie. Daarnaast hebben slechts 15 van de 24 respondenten geparticipeerd in het onderzoek. Dit kan invloed hebben op de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Algemeen

In algemeenheid is te zeggen dat de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek door onder andere toepassing van triangulatie en member check acceptabel en voldoende is. Echter door de beperkte omvang van het onderzoek en de focus op slechts één case organisatie

Betrouwbaarheid

Als gekeken wordt naar de uitvoering van het onderzoek in relatie tot de beoogde betrouwbaarheid, is triangulatie goed toegepast. Doordat participant error en bias alsmede de onderzoekers bias en error niet voorkomen kunnen worden wegens uitvoering door één onderzoekers, is het onderzoek wel netjes beschreven, vastgelegd en bijgehouden.

Om verder de betrouwbaarheid te bevorderen is communicatie over het doel en belang van de enquêtes en interviews op consequente en zorgvuldige wijze uitgevoerd. Dit geldt tevens voor de planning. Daarnaast is in samenspraak met de respondent ook de interviews en enquêtes in zo rustig mogelijke omgevingen uitgevoerd.

Eén afwijking van eerdere plan is dat de interviews per telefoon en Skype uitgevoerd zijn wegens grote geografische spreiding van de respondenten. Dit heeft tijd, geld en energie bespaard, echter is dit wel een aandachtspunt voor de betrouwbaarheid.

Validiteit:

Validiteit is bij dit onderzoek geborgd door triangulatie toe te passen alsmede de onderzoeksinstrumenten conform het boek *Research Methodes* (Saunders et al., 2012) te ontwerpen. Gedurende de interviews zijn checkvragen, loops en samenvattingen gedaan om de validiteit te borgen. Tevens is de member check volgens plan uitgevoerd.

Literatuurlijst

- Ahmed, S. M., & Kangari, R. (1995). Analysis of Client-Satisfaction Factors in Construction Industry. *Journal of Management in Engineering*, 11(2), 36-44. doi:10.1061/(ASCE)0742-597X(1995)11:2(36)
- Albert, M., Balve, P., & Spang, K. (2017). Evaluation of project success: a structured literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 796-821. doi:10.1108/IJMPB-01-2017-0004
- Alias, Z., Zawawi, E. M. A., Yusof, K., & Aris, N. M. (2014). Determining Critical Success Factors of Project Management Practice: A Conceptual Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 153, 61-69. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.041>
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342. doi:10.1016/S0263-7863(98)00069-6
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), 25.
- Basu, R. (2014). Managing quality in projects: An empirical study. *International Journal of Project Management*, 32(1), 178-187. doi:10.1016/j.ijproman.2013.02.003
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2004). Advancing project management in learning organizations. *The Learning Organization*, 11(3), 226-243. doi:10.1108/09696470410532996
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-771. doi:10.1108/01443570010330739
- Buturugă, O. C., Gogoi, V. M., & Prodan, I. A. (2016). Agile Project Management Tools. *Academy of Economic Studies. Economy Informatics*, 16(1), 19-26.
- Chan, A. P. C., & Chan, A. P. L. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: An International Journal*, 11(2), 203-221. doi:10.1108/14635770410532624
- Chan, Y. L., Tang, S. L., & Lu, M. (2003). Achieving Client Satisfaction for Engineering Consulting Firms. *Journal of Management in Engineering*, 19(4), 166-172. doi:10.1061/(ASCE)0742-597X(2003)19:4(166)
- Chiocchio, F., & Hobbs, B. (2014). The Difficult but Necessary Task of Developing a Specific Project Team Research Agenda. *Project Management Journal*, 45(6), 7-16. doi:10.1002/pmj.21463
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190. doi:10.1016/S0263-7863(01)00067-9
- Creasy, T., & Anantatmula, V. S. (2013). From Every Direction—How Personality Traits and Dimensions of Project Managers Can Conceptually Affect Project Success. *Project Management Journal*, 44(6), 36-51. doi:10.1002/pmj.21372
- Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 189-201. doi:10.1016/j.ijproman.2013.02.006
- Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A., & Tishler, A. (2003). *What is really important for project success? A refined, multivariate, comprehensive analysis* (Vol. 4).
- Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and Software Technology*, 50(9), 833-859. doi:10.1016/j.infsof.2008.01.006
- Eriksson, P. E., Westerberg, M., Institutionen för ekonomi, t. o. s., Luleå tekniska, u., & Innovation och, D. (2011). Effects of cooperative procurement procedures on construction project performance: A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 29(2), 197-208. doi:10.1016/j.ijproman.2010.01.003
- Forsythe, P. J. (2007). A conceptual framework for studying customer satisfaction in residential construction. *Construction Management and Economics*, 25(2), 171-182. doi:10.1080/01446190600771439

- Gillard, S. (2009). Soft skills and technical expertise of effective project managers. *Issues in Informing Science & Information Technology*, 6, 723-729.
- Haverila, M. J., & Fehr, K. (2016). The impact of product superiority on customer satisfaction in project management. *International Journal of Project Management*, 34(4), 570-583. doi:10.1016/j.ijproman.2016.02.007
- Heemstra, F., Meijer, G., & Jonker, A. (2013). Projectmanager moet schipperen tussen proces- en productsucces.
- Heemstra, p. d. i. F. J., Meijer, d. i. G., Huizer, R., & Jonker, d. A. (2009). Professionaliseren van Projectmanagement. 7.
- Ika, L. A. (2009). Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19. doi:10.1002/pmj.20137
- Jessen, S. A. (2011, 27-30 June 2011). *The impact on project success of using technology in modern project planning and control*. Paper presented at the First International Technology Management Conference.
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, 34(4), 613-626. doi:10.1016/j.ijproman.2016.01.008
- Jugdev, K., & Muller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19.
- Kärnä, S. (2004). Analysing customer satisfaction and quality in construction—the case of public and private customers. *Nordic journal of surveying and real estate research*, 2.
- Kärnä, S., Junnonen, J.-M., & Sorvala, V.-M. (2009). Modelling structure of customer satisfaction with construction. *Journal of Facilities Management*, 7(2), 111-127. doi:10.1108/14725960910952505
- Karna, S., & Junnonen, J. M. (2017). Designers' performance evaluation in construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(1), 154-169. doi:10.1108/ECAM-06-2015-0101
- Kärnä, S., Sorvala, V.-M., & Junnonen, J.-M. (2009). Classifying and clustering construction projects by customer satisfaction. *Facilities*, 27(9/10), 387-398. doi:10.1108/02632770910969621
- Kloppenborg, T. J., Tesch, D., & Manolis, C. (2014). Project Success and Executive Sponsor Behaviors: Empirical Life Cycle Stage Investigations. *Project Management Journal*, 45(1), 9-20. doi:10.1002/pmj.21396
- Kotler, P., Keller, K. L., & Brady, M. (2013). *Marketing Management*: Pearson Education Limited.
- KWD Resultaatmanagement. (2010). EINDRAPPORT "ONDERZOEK & BENCHMARK NAAR PROJECT EXCELLENCE". *Project excellence 2010*.
- Lehtonen, P., & Martinsuo, M. (2011). Three ways to fail in project management: The role of project management methodology in achieving project management success. *Project Perspectives*, 28(1), 6-11.
- Lent, B., & Pinkowska, M. (2012). *Soft skills needed in the ICT project management - classification and maturity level assessment* (Vol. 4).
- Leung, M.-Y., Ng, S. T., & Cheung, S.-O. (2004). Measuring construction project participant satisfaction. *Construction Management and Economics*, 22(3), 319-331. doi:10.1080/01446190320000000000
- Li, T. H. Y., Ng, S. T., & Skitmore, M. (2013). Evaluating stakeholder satisfaction during public participation in major infrastructure and construction projects: A fuzzy approach. *Automation in Construction*, 29, 123-135. doi:10.1016/j.autcon.2012.09.007
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757-775. doi:10.1108/17538371211269040
- Pinto, J., & P. Slevin, D. (1988). *Project success: Definitions and measurement techniques* (Vol. 2).

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (2006). Project critical success factors: the project-implementation profile. 1-11

U16 - ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%203Aofi%202Fenc%203AUTF-2008&rft_id=info%203Asid%202Fsummon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info%203Aofi%202Ffmt%203Akev%203Amtx%203Ajournal&rft.genre=article&rft.atitle=Project+critical+success+factors%203A+the+project-implementation+profile&rft.au=Pinto%202C+Jeffrey+K&rft.au=Slevin%202C+Dennis+P&rft.date=2006-2001-2001&rft.spage=2001&rft.epage=2011&rft.externalDocID=515574678¶mdict=en-US

U515574677 - Journal Article.

Rashvand, P., & Abd Majid, M. Z. (2014). *Critical Criteria on Client and Customer Satisfaction for the Issue of Performance Measurement* (Vol. 30).

Rolstadås, A., Tommelein, I., Morten Schiefloe, P., & Ballard, G. (2014). Understanding project success through analysis of project management approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(4), 638-660. doi:10.1108/IJMPB-09-2013-0048

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Harlow, England; New York: Pearson.

Seeger-Guttmann, T. (2017). Disparate satisfaction scores? Consider your customer's country-of-origin: a case study. *The international review of retail, distribution and consumer research*, 27(2), 189-206.

Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? - A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040-1051. doi:10.1016/j.ijproman.2015.01.006

Serrador, P., & Turner, R. (2015). The Relationship Between Project Success and Project Efficiency. *Project Management Journal*, 46(1), 30-39. doi:10.1002/pmj.21468

Shenton, A. K. (2004). Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75. doi:10.3233/EFI-2004-22201

Soderlund, J., & Maylor, H. (2012). Project management scholarship: Relevance, impact and five integrative challenges for business and management schools. *International Journal of Project Management*, 30(6), 686-696. doi:10.1016/j.ijproman.2012.03.007

The Standish Group International. (2011). CHAOS Manifesto 2011. *CHAOS Manifesto 2011*, pp.4-44.

Torbica, e. M., & Stroh, R. C. (2001). Customer Satisfaction in Home Building. *Journal of Construction Engineering and Management*, 127(1), 82-86. doi:10.1061/(ASCE)0733-9364(2001)127:1(82)

Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411-418. doi:10.1016/S0263-7863(02)00112-6

Williams, P., Ashill, N. J., Naumann, E., & Jackson, E. (2015). Relationship quality and satisfaction: Customer-perceived success factors for on-time projects. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1836-1850. doi:10.1016/j.ijproman.2015.07.009

Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (applied social research methods). *London and Singapore: Sage*.

Bijlage 1: Overzicht van zoekresultaten en queries per deelvraag

Iteratie 1:

Tabel: Iteratie 1			
Deelvraag:	Trefwoorden:	Query:	Aantal:
RQ 1	Projectsucces zachte factoren	project AND success AND soft AND factors	17
RQ 2	Projectsucces klanttevredenheid	project AND success AND customer satisfaction	15
	Klanttevredenheid succesfactor projectsucces	customer satisfaction AND success factors AND project AND success	9
RQ 3	Klanttevredenheid zachte factoren projecten	customer satisfaction AND soft AND factors AND projects	5
RQ 4.1	Klanttevredenheid monitoring projecten	customer satisfaction AND monitoring and projects	5
RQ 4.2	Klanttevredenheid zachte factoren sturen projecten	customer satisfaction AND soft AND factors AND managing AND projects	6

Iteratie 2:

Tabel: Iteratie 2			
Deelvraag:	Trefwoorden:	Query:	Aantal:
RQ 1	Projectsucces zachte factoren	project AND success AND soft AND factors	11
RQ 2	Projectsucces klanttevredenheid	project AND success AND customer satisfaction	6
	Klanttevredenheid succesfactor projectsucces	customer satisfaction AND success factors AND project AND success	
RQ 3	Klanttevredenheid zachte factoren projecten	customer satisfaction AND soft AND factors AND projects	3
RQ 4.1	Klanttevredenheid monitoring projecten	customer satisfaction AND monitoring and projects	3
RQ 4.2	Klanttevredenheid zachte factoren sturen projecten	customer satisfaction AND soft AND factors AND managing AND projects	4

Bijlage 2: Gevonden artikelen iteratie 1 en 2.

Gevonden artikelen iteratie 1 (Longlist)

RQ 1: Wat zijn soft factors en wat betekent dit voor projectsucces?

Projectsucces zachtefactoren (project AND success AND soft AND factors)

Auteur(s)	Titel
Dina Koutsikouri, Simon Austin and Andrew Dainty	Critical success factors in collaborative multi-disciplinary design projects
Matthias Albert, Patrick Balve, Konrad Spang,	Evaluation of project success: a structured literature review
Karmin Gray, Frank Ulbrich,	Ambiguity acceptance and translation skills in the project management literature
Marly Monteiro de Carvalho & Roque Rabechini Junior	Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills
B. Lent and M. Pinkowska	Soft skills needed in the ICT project management – classification and maturity level assessment
Alexander Himme	Critical success factors of strategic cost reduction Results from an empirical survey of German cost reduction projects
Deborah H. Stevenson *, Jo Ann Starkweather	PM critical competency index: IT execs prefer soft skills
Yee Cheong Yong & Nur Emma Mustaffa	Critical success factors for Malaysian construction projects: an empirical assessment
Yee Cheong Yong and Nur Emma Mustaffa	Analysis of factors critical to construction project success in Malaysia
Christina Scott- Young a,1 , Danny Samson b, *	Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries
Mian Ajmal, Mohsin Malik, Hussein Saber	Factor analyzing project management practices in the United Arab Emirates
Aimao Zhang	Peer Assessment of Soft Skills and Hard Skills
Sharlett Gillard	Soft Skills and Technical Expertise of Effective Project Managers
Michael Elliott, Elliott Training & Consultancy Ltd, Tadley, UK	Excellence in IT Project Management: Firing Agile Silver Bullets
Syed Azim, Andy Gale, Therese Lawlor-Wright, Richard Kirkham, Ali Khan and Mehmood Alam	The importance of soft skills in complex projects

Robert Joslin a,1 , Ralf Müller	The relationship between project governance and project success
Emmanuel S. Mtsweni, Tertia Hörne, and John Andrew van der Poll	Soft Skills for Software Project Team Members

RQ 2: Wat is klanttevredenheid? Wat is de relatie tussen klanttevredenheid en projectsucces? Hoe is klanttevredenheid als succesfactor te kenmerken?

Projectsucces klanttevredenheid (project AND success AND customer satisfaction)

Auteur(s)	Titel
Paul Williams 1 , Nicholas J. Ashill *, Earl Naumann 2 , Eric Jackson 3	Relationship quality and satisfaction: Customer-perceived success factors for on-time projects
Chou, Jui-Sheng Yang, Jung-Ghun	Project management knowledge and effects on construction project outcomes an empirical study
Frosina Tasevska a , Talib Damij a , Nadja Damij b,*,	Project planning practices based on enterprise resource planning systems in small and medium enterprises — A case study from the Republic of Macedonia
Pallavi Srivastava, Shilpi Jain	A leadership framework for distributed self-organized scrum teams
Fernando Tobal Berssaneti *, Marly Monteiro Carvalho	Identification of variables that impact project success in Brazilian companies
Cao Hao Thi a and Fredric William Swierczek b *	Critical success factors in project management: implication from Vietnam
Arekhandia Patrick Eigbe a , Brian J. Sauser b,*, Wilson Felder c	Systemic analysis of the critical dimensions of project management that impact test and evaluation program outcomes
Chad Laux, Mary Johnson, Paul Cada,	Project barriers to Green Belts through critical success factors
Sami Kärnä, Veli- Matti Sorvala, Juha-Matti Junnonen,	Classifying and clustering construction projects by customer satisfaction
Matti J. Haverila *, Kacy Fehr	The impact of product superiority on customer satisfaction in project management
Jigeesh, Chakraborty, and Chakrav	An Empirical Study of Agile Testing Attributes for Higher Customer Satisfaction in IT Projects in India

orty	
P Diegmann, D Basten, O Pankratz	Influence of Communication on Client Satisfaction in Information System Projects A Quantitative Field Study
Paula Savolainen a, b,*, Jarmo J. Ahonen a, 1, Ita Richardson b, 2	Software development project success and failure from the supplier's perspective: A systematic literature review
Jyh-Bin Yang, Sheng-Chi Peng	Development of a customer satisfaction evaluation model for construction project management
Matthias Albert, Patrick Balve, Konrad Spang,	Evaluation of project success: a structured literature review

Klanttevredenheid succesfactor projectsucces (customer satisfaction AND success factors AND project AND success)

Auteur(s)	Titel
Paul Williams 1 , Nicholas J. Ashill *, Earl Naumann 2 , Eric Jackson 3	Relationship quality and satisfaction: Customer-perceived success factors for on-time projects
Cao Hao Thi & Fredric William Swierczek	Critical success factors in project management: implication from Vietnam
Chad Laux, Mary Johnson, Paul Cada	Project barriers to Green Belts through critical success factors
Fernando Tobal Berssaneti *, Marly Monteiro Carvalho	Identification of variables that impact project success in Brazilian companies
Bo Xiong a,*, Martin Skitmore a , Bo Xia a , Md Asrul Masrom b , Kunhui Ye c , Adrian Bridge a	Examining the influence of participant performance factors on contractor satisfaction: A structural equation model
Subhas Chandra Misra a,*, Vinod Kumar b , Uma Kumar b	Identifying some important success factors in adopting agile software development practices
Arun Rai, Likoebe M. Maruping and Viswanath Venkatesh	Offshore Information Systems Project Success: The Role of Social Embeddedness and Cultural Characteristics ¹
Liisa Lehtiranta , Sami Kärnä , Juha-Matti Junnonen & Päivi Julin	The role of multi-firm satisfaction in construction project success
Chou, Jui-Sheng Yang, Jung-Ghun	Project management knowledge and effects on construction project outcomes an empirical study

RQ 3: Welke invloed hebben soft factors op klanttevredenheid? Welke 'soft' factors hebben de meeste invloed op klanttevredenheid bij projecten?

Klanttevredenheid zachtefactoren projecten (customer satisfaction AND soft AND factors AND projects)

Auteur(s)	Titel
Sami Kärnä, Veli-Matti Sorvala, Juha-Matti Junnonen,	Classifying and clustering construction projects by customer satisfaction
Matthias Albert, Patrick Balve, Konrad Spang,	Evaluation of project success: a structured literature review
Junlian Xiang, Norm Archer, Brian Detlor	Business process redesign project success: the role of socio-technical theory
Sami Kärnä, Juha-Matti Junnonen, Veli-Matti Sorvala	Modelling structure of customer satisfaction with construction
Sharlett Gillard	Soft Skills and Technical Expertise of Effective Project Managers

RQ 4.1: Hoe is klanttevredenheid te monitoren binnen projecten? Op welke manier zijn soft factors en de invloed op klanttevredenheid te monitoren?

Klanttevredenheid monitoring projecten (customer satisfaction AND monitoring and projects)

Auteur(s)	Titel
G.N. Gaidukova	A Longitudinal Sociological Monitoring of Customers' Satisfaction with the Quality of Educational Services
Matti J. Haverila *, Kacy Fehr	The impact of product superiority on customer satisfaction in project management
Sami Kärnä, Veli-Matti Sorvala, Juha-Matti Junnonen,	Classifying and clustering construction projects by customer satisfaction
Jigeesh, Chakraborty, and Chakraborty	An Empirical Study of Agile Testing Attributes for Higher Customer Satisfaction in IT Projects in India
Gabriele Arcidiacono, Nico Costantino, Kai Yang,	The AMSE Lean Six Sigma governance model

RQ 4.2: Hoe zijn soft factors in relatie tot klanttevredenheid te sturen of te beïnvloeden binnen projecten?

Klanttevredenheid zachtefactoren managing projecten (customer satisfaction AND soft AND factors AND managing and projects)

Auteur(s)	Titel
Sami Kärnä, Veli-Matti Sorvala, Juha-Matti Junnonen,	Classifying and clustering construction projects by customer satisfaction
Sami Kärnä, Juha-Matti Junnonen	Designers' performance evaluation in construction projects
Martin Gudem, Martin Steinert, Torgeir Welo, Larry Leifer	Redefining customer value in lean product development design projects
Matthias Albert, Patrick Balve, Konrad Spang,	Evaluation of project success: a structured literature review
Sami Kärnä, Juha-Matti Junnonen, Veli-Matti Sorvala	Modelling structure of customer satisfaction with construction
Philip Shum, Liliana Bove, Seigyoung Auh,	Employees' affective commitment to change

Gevonden artikelen iteratie 2 (Longlist)

RQ 1: Wat zijn soft factors en wat betekent dit voor projectsucces?

Projectsucces zachtefactoren (project AND success AND soft AND factors)

Auteur(s)	Titel
Dina Koutsikouri, Simon Austin and Andrew Dainty	Critical success factors in collaborative multi-disciplinary design projects
Matthias Albert, Patrick Balve, Konrad Spang,	Evaluation of project success: a structured literature review
Karmin Gray, Frank Ulbrich,	Ambiguity acceptance and translation skills in the project management literature
B. Lent and M. Pinkowska	Soft skills needed in the ICT project management – classification and maturity level assessment
Deborah H. Stevenson *, Jo Ann Starkweather	PM critical competency index: IT execs prefer soft skills
Christina Scott- Young a,1 , Danny Samson b, *	Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries
Sharlett Gillard	Soft Skills and Technical Expertise of Effective Project Managers
Michael Elliott, Elliott Training & Consultancy Ltd, Tadley, UK	Excellence in IT Project Management: Firing Agile Silver Bullets
Syed Azim, Andy Gale, Therese Lawlor-Wright, Richard Kirkham, Ali Khan and Mehmood Alam	The importance of soft skills in complex projects
Robert Joslin a,1 , Ralf Müller	The relationship between project governance and project success
Emmanuel S. Mtsweni, Tertia Hörne, and John Andrew van der Poll	Soft Skills for Software Project Team Members

RQ 2: Wat is klanttevredenheid? Wat is de relatie tussen klanttevredenheid en projectsucces? Hoe is klanttevredenheid als succesfactor te kenmerken?

Projectsucces klanttevredenheid (project AND success AND customer satisfaction)

Klanttevredenheid succesfactor projectsucces (customer satisfaction AND success factors AND project AND success)

Auteur(s)	Titel
Paul Williams 1 , Nicholas J. Ashill *, Earl Naumann 2 , Eric Jackson 3	Relationship quality and satisfaction: Customer-perceived success factors for on-time projects
Pallavi Srivastava, Shilpi Jain	A leadership framework for distributed self-organized scrum teams
Sami Kärnä, Veli-Matti Sorvala, Juha-Matti Junnonen,	Classifying and clustering construction projects by customer satisfaction
Paula Savolainen a, b,*, Jarmo J. Ahonen a, 1, Ita Richardson b, 2	Software development project success and failure from the supplier's perspective: A systematic literature review
Matthias Albert, Patrick Balve, Konrad Spang,	Evaluation of project success: a structured literature review
Liisa Lehtiranta , Sami Kärnä , Juha-Matti Junnonen & Päivi Julin	The role of multi-firm satisfaction in construction project success

RQ 3: Welke invloed hebben soft factors op klanttevredenheid? Welke 'soft' factors hebben de meeste invloed op klanttevredenheid bij projecten?

Klanttevredenheid zachtefactoren projecten (customer satisfaction AND soft AND factors AND projects)

Auteur(s)	Titel
Sami Kärnä, Veli-Matti Sorvala, Juha-Matti Junnonen,	Classifying and clustering construction projects by customer satisfaction
Matthias Albert, Patrick Balve, Konrad Spang,	Evaluation of project success: a structured literature review
Sami Kärnä, Juha-Matti Junnonen, Veli-Matti Sorvala	Modelling structure of customer satisfaction with construction

RQ 4.1: Hoe is klanttevredenheid te monitoren binnen projecten? Op welke manier zijn soft factors en de invloed op klanttevredenheid te monitoren?

Klanttevredenheid monitoring projecten (customer satisfaction AND monitoring and projects)

Auteur(s)	Titel
Matti J. Haverila *, Kacy Fehr	The impact of product superiority on customer satisfaction in project management
Sami Kärnä, Veli-Matti Sorvala, Juha-Matti Junnonen,	Classifying and clustering construction projects by customer satisfaction
Gabriele Arcidiacono, Nico Costantino, Kai Yang,	The AMSE Lean Six Sigma governance model

RQ 4.2: Hoe zijn soft factors in relatie tot klanttevredenheid te sturen of te beïnvloeden binnen projecten?

Klanttevredenheid zachtefactoren managing projecten (customer satisfaction AND soft AND factors AND managing and projects)

Auteur(s)	Titel
Sami Kärnä, Veli-Matti Sorvala, Juha-Matti Junnonen,	Classifying and clustering construction projects by customer satisfaction
Sami Kärnä, Juha-Matti Junnonen	Designers' performance evaluation in construction projects
Matthias Albert, Patrick Balve, Konrad Spang,	Evaluation of project success: a structured literature review
Sami Kärnä, Juha-Matti Junnonen, Veli-Matti Sorvala	Modelling structure of customer satisfaction with construction

Bijlage 3: (Niet) gebruikte & aanvullende bronnen.

Gebruikte bronnen

- Albert, M., Balve, P., & Spang, K. (2017). Evaluation of project success: a structured literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 796-821. doi:10.1108/IJMPB-01-2017-0004
- Kärnä, S., Junnonen, J.-M., & Sorvala, V.-M. (2009). Modelling structure of customer satisfaction with construction. *Journal of Facilities Management*, 7(2), 111-127. doi:10.1108/14725960910952505
- Kärnä, S., Sorvala, V.-M., & Junnonen, J.-M. (2009). Classifying and clustering construction projects by customer satisfaction. *Facilities*, 27(9/10), 387-398. doi:10.1108/02632770910969621
- Williams, P., Ashill, N. J., Naumann, E., & Jackson, E. (2015). Relationship quality and satisfaction: Customer-perceived success factors for on-time projects. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1836-1850. doi:10.1016/j.ijproman.2015.07.009

Niet gebruikte bronnen

Tabel: Niet gebruikte bronnen	
Auteur(s)	Titel
Syed Azim, Andy Gale, Therese Lawlor-Wright, Richard Kirkham, Ali Khan and Mehmood Alam	The importance of soft skills in complex projects
Gabriele Arcidiacono, Nico Costantino, Kai Yang,	The AMSE Lean Six Sigma governance model
Paula Savolainen a, b,*, Jarmo J. Ahonen a, 1, Ita Richardson b, 2	Software development project success and failure from the supplier's perspective: A systematic literature review
Syed Azim, Andy Gale, Therese Lawlor-Wright, Richard Kirkham, Ali Khan and Mehmood Alam	The importance of soft skills in complex projects
Dina Koutsikouri, Simon Austin and Andrew Dainty	Critical success factors in collaborative multi-disciplinary design projects

Aanvullende bronnen

- Ahmed, S. M., & Kangari, R. (1995). Analysis of Client-Satisfaction Factors in Construction Industry. *Journal of Management in Engineering*, 11(2), 36-44. doi:10.1061/(ASCE)0742-597X(1995)11:2(36)
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342. doi:10.1016/S0263-7863(98)00069-6
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), 25.
- Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 189-201. doi:10.1016/j.ijproman.2013.02.006
- Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A., & Tishler, A. (2003). What is really important for project success? A refined, multivariate, comprehensive analysis (Vol. 4).
- Gillard, S. (2009). Soft skills and technical expertise of effective project managers. *Issues in Informing Science & Information Technology*, 6, 723-729.
- Haverila, M. J., & Fehr, K. (2016). The impact of product superiority on customer satisfaction in project management. *International Journal of Project Management*, 34(4), 570-583. doi:10.1016/j.ijproman.2016.02.007

- Jessen, S. A. (2011, 27-30 June 2011). The impact on project success of using technology in modern project planning and control. Paper presented at the First International Technology Management Conference.
- Jugdev, K., & Muller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19.
- Kloppenborg, T. J., Tesch, D., & Manolis, C. (2014). Project Success and Executive Sponsor Behaviors: Empirical Life Cycle Stage Investigations. *Project Management Journal*, 45(1), 9-20. doi:10.1002/pmj.21396
- Li, T. H. Y., Ng, S. T., & Skitmore, M. (2013). Evaluating stakeholder satisfaction during public participation in major infrastructure and construction projects: A fuzzy approach. *Automation in Construction*, 29, 123-135. doi:10.1016/j.autcon.2012.09.007
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757-775. doi:10.1108/17538371211269040
- Pinto, J., & P. Slevin, D. (1988). *Project success: Definitions and measurement techniques* (Vol. 2).
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (2006). Project critical success factors: the project-implementation profile. 1-11
- Rashvand, P., & Abd Majid, M. Z. (2014). Critical Criteria on Client and Customer Satisfaction for the Issue of Performance Measurement (Vol. 30).
- Torbica, e. M., & Stroh, R. C. (2001). Customer Satisfaction in Home Building. *Journal of Construction Engineering and Management*, 127(1), 82-86. doi:10.1061/(ASCE)0733-9364(2001)127:1(82)

Bijlage 4: Meten en sturen op klanttevredenheid

Aanleiding

Het sturen en monitoren van projecten van harde en voornamelijk zachte factoren blijkt lastig te zijn (F. Heemstra et al., 2013), daardoor zal gedurende het literatuuronderzoek tevens onderzocht worden hoe klanttevredenheid door middel van sturing en monitoring bereikt kan worden.

Uitvoering theoretisch kader

RQ 4: Hoe is klanttevredenheid en de invloed van zachte factoren te monitoren en sturen binnen projecten?

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de manier waarop klanttevredenheid en de invloed van zachte factoren te monitoren en sturen zijn.

Evalueren van klanttevredenheid

(Albert et al., 2017) zeggen dat projectmanagers streefwaarden (target variables) nodig hebben om projectuitvoering te beheersen. Om de prestatie van het project meetbaar te kunnen maken, moeten de criteria duidelijk genoeg opgesteld worden.

De manier waarop projecten geëvalueerd en gemeten worden is in de afgelopen dertig jaar aanzienlijk geëvolueerd (Davis, 2014; Ika, 2009). Vandaag de dag wordt ingezien dat projectsucces ook moet worden geëvalueerd vanuit het perspectief van verschillende belanghebbenden. (Atkinson, 1999) Als gevolg hiervan, wordt door diverse experts gesuggereerd dat klanttevredenheid een kritieke dimensie is van projectsucces (Davis, 2014; Pedro Serrador & Turner, 2015).

Als gekeken wordt naar de resultaten van het onderzoek van (Rashvand & Abd Majid, 2014), is te concluderen dat, naast de 'ijzeren driehoek', er zeven factoren van belang zijn als gekeken wordt naar klanttevredenheid. Zes daarvan (verwachtingen, competenties, perceptie, betrokkenheid, communicatie en geschillenbeslechting) zijn als zachte factoren te classificeren waarbij dit voor winstgevendheid nog te betwifelen is.

Resumerend is te zeggen dat de evaluatie van klanttevredenheid dient te bestaan uit de drie factoren van de ijzeren driehoek, dit zijn harde factoren. Daarnaast bestaat het uit zeven factoren die van zachte aard zijn.

Doordat eerder aangegeven is dat harde factoren relatief objectief en gemakkelijk meetbaar zijn (Baccarini, 1999), kan er vanuit gegaan worden dat dit ook bij de drie harde factoren van klanttevredenheid van toepassing is. Op deze harde factoren wordt verder niet ingegaan.

De zeven zachte factoren die betrokken zijn bij evaluatie van klanttevredenheid, zijn volgens (J. K. Pinto & Slevin, 2006) slecht kwantificeerbaar en daardoor lastig te meten en te evalueren. Hieronder zal nader ingegaan worden op het evalueren van deze zeven factoren.

Meetbaar maken van zachte factoren.

(Torbica & Stroh, 2001) zegt dat het gebruik van 'zachte' meetinstrumenten, zoals klanttevredenheid, zich nog in een vroeg stadium van ontwikkeling bevindt. Derhalve is hier nog weinig informatie over beschikbaar in de literatuur. Ook (Kärnä, Junnonen, et al., 2009) gaan hierin mee en zeggen dat het creëren van een algemene 'tevredenheidsmeting en –procedure' belangrijk is voor onder andere de bouwwereld, waarbij projecten, organisaties en samenwerkingsrelaties vaak van een 'eenmalig' karakter zijn.

Als gekeken wordt naar het meten van zachte factoren, dienen volgens (Rashvand & Abd Majid, 2014) alle elementen van een (soft) factor geanalyseerd te worden om een passende meting te

kunnen opstellen. Elke (soft) factor dient daardoor te bestaan uit een combinatie van diverse elementen met diverse gewichten.

Volgens (Segger-Guttmann, 2017) vormen (customer) surveys een goedkope, veel gebruikte onderzoekstool die organisaties onmiddellijke feedback geeft over specifieke servicetransacties, de prestaties van specifieke werknemers of teams, inzichten in procesverbetering en hulp bij het identificeren van veelvoorkomende serviceproblemen.

Ook (A. P. C. Chan & Chan, 2004) gebruikt voor subjectieve evaluaties/metingen een zevenpunts vragenlijst voor het verkrijgen van input/een oordelen vanuit stakeholders. (Kärnä, Sorvala, et al., 2009) gebruiken een (vijfpunts) vragenlijst om klanttevredenheid binnen een bouwproject te meten.

De eerdergenoemde zeven factoren van klanttevredenheid, kunnen hierdoor meetbaar gemaakt worden door dit uit te splitsen in elementen met diverse gewichten. Vervolgens kan dit gemeten worden middels surveys.

Moment van meten

Doorgaans wordt klanttevredenheid gemeten aan het einde van een project, dit nadat de klant het grootste deel van zijn geld heeft besteed (Haverila & Fehr, 2016; Torbica & Stroh, 2001).

Er wordt gesteld dat wanneer alleen aan het einde van het project gemeten wordt, waardevolle informatie verloren gaat (Li, Ng, & Skitmore, 2013). Doordat gedurende het project niet gemeten wordt, is deze informatie logischerwijs niet inzichtelijk.

In de literatuur wordt aangegeven dat het meten van klanttevredenheid zowel in de eerdere fases van projectmanagement als aan het einde gedaan dient te worden. Deze methode geeft organisaties meer kennis over wat er verbeterd kan worden aangaande klanttevredenheid (Li et al., 2013; Rashvand & Abd Majid, 2014).

(Torbica & Stroh, 2001) zeggen dat het houden van een klanten survey gedurende het gehele project zal leiden tot verbeterde klanttevredenheid en legt zwaktes ten aanzien van het projectmanagement proces bloot waardoor dit direct inzichtelijk wordt en er direct ingegrepen kan worden.

Volgens (Kärnä, 2004) zal een toename van 'productkwaliteit' zich vertalen in toekomstige projecten voor de organisatie, hierdoor zullen deze positieve implicaties zorgen voor onder andere meer inkosten en hogere winst.

Aandachtspunten bij meten

Hieronder zijn aandachtspunten opgesteld voor het meten van projecten gebaseerd op de literatuur.

- (Jessen, 2011) zegt dat bij het meten van een project, zowel korte als lange termijn aspecten van belang zijn. Afhankelijk van het geselecteerde uitgangspunt, kan de evaluatie van het project variëren van succesvol op de ene dag en gefaald op de andere dag. (Kloppenborg et al., 2014)
- Daarnaast wordt aanbevolen om een project evaluatie te laten plaatsvinden op meerdere (deel) gebieden en op meerdere tijdstippen, dit om een compleet beeld te krijgen. (Albert et al., 2017)
- Naarmate het project afgerond is, neemt met de tijd het mogelijke succes van een goede evaluatie af.
- Na het verstrijken van een project, zijn zachte criteria zoals klanttevredenheid of de bijdrage aan zakelijk succes wint steeds meer aan belang.

Monitoring en sturen klanttevredenheid

Gebaseerd op de uitkomsten van de metingen kan dit in kaart gebracht worden middels een zogenaamd 'projectsuccesdashboard' model (KWD Resultaatmanagement, 2010). Dit model brengt

feitelijk de 'KPI' klanttevredenheid of soft factoren in kaart doormiddel van een virtueel 'verkeerslicht'.

Een groen bolletje betekent dat het project op deze KPI goed scoort, geel betekent niet goed maar ook niet slecht, en rood staat voor een slechte score. T1, T2 en T3 staat voor de beoordeling op drie verschillende momenten gedurende het project (KWD Resultaatmanagement, 2010). Zie het figuur voor een voorbeeld.

Wanneer de scores in het model positief zijn, hoeft de projectmanager niet bij te sturen. Indien de resultaten achteruitgaan of negatief worden, kan er op basis van de soft factoren en bevindingen op relatief korte termijn bijgestuurd worden. Derhalve kan er op het verloop gestuurd worden.

Figuur 4 Voorbeeld Dashboard

perspectief	KPI's	Project		
		T1	T2	T3
Product	Mate van tevredenheid	●	●	●
	Mate van bruikbaarheid voor eindgebruikers	●	●	●
	Mate waarin resultaten voldoen aan requirements	●	●	●
Beheersing	Afwijking van oorspronkelijk budget en planning	●	●	●
	Afwijking in vraag en aanbod resources	●	●	●
	Afwijkingen/exceptions met "zware" impact	●	●	●
Leren	Aantal bestaande Best Practices toegepast	●	●	●
	Mate waarin project tijdens uitvoering leert	●	●	●
	Aantal opgeleverde best practices	●	●	●
Business waarde	Mate van bijdrage aan de businessdoelstellingen	●	●	●
	Validiteit van de business case	●	●	●
	Commitment van de opdrachtgever aan de business case	●	●	●

Conclusies

Door zowel de prestatie van de subjectieve (soft) factoren inzichtelijk te maken middels een dashboard, wordt voor projectmanagers inzichtelijk hoe de (soft) factoren presteren. (KWD Resultaatmanagement, 2010)

Zoals (Rashvand & Abd Majid, 2014) aangeeft, wanneer periodiek en op meerdere momenten binnen een project dergelijke metingen verricht worden, kan spoedig actie ondernomen worden en kan het nodige verbeterd worden.

Aanbevelingen voor eventueel vervolgonderzoek

Hoewel gebleken is dat het voor veel projectmanagers lastig blijkt te zijn om de voortgang van projecten te meten en in kaart te brengen en in het bijzonder zachte factoren en de invloed op klanttevredenheid, is er in de literatuur toch voldoende informatie te vinden over het meten en sturen hierop.

Bijlage 5: Resultaten document en archief studie

Factor	Document en bevindingen
Tijd	<p>Projectplan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - In het standaard template van het projectplan gaat een heel hoofdstuk in op planning/tijd. - In het standaard template van het projectplan wordt gesproken over toleranties en wijzingen van het project. Hier wordt enkel op harde factoren als tijd, kwaliteit en geld ingegaan. <p>Sales proposal(PR2):</p> <ul style="list-style-type: none"> - In lessons learned wordt ingegaan op tijd. - Er is een planning weergegeven. - Naast de planning is er ook een migratie strategie afgegeven. <p>Project voortgang rapportage:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De voortgang van het project wordt genoemd. - Qua planning wordt vooruit gekeken in dit document. <p>Kick-off presentatie(PR1):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tijd en planning worden genoemd. <p>Project review:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er wordt ingegaan op de planning. <p>Vergaderverslag:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De planning en voortgang is weergegeven. <p>Decharge document:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planning, status en restpunten van het project wordt weergegeven. <p>Wijzing verzoek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impact op tijd wordt inzichtelijk gemaakt.
Geld	<p>Projectplan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - In het standaard template van het projectplan wordt gesproken over toleranties en wijzingen van het project. Hier wordt enkel op harde factoren als tijd, kwaliteit en geld ingegaan. - Afhankelijk van het type project en gemaakte afspraken, wordt in het standaard template van het projectplan ingegaan op kosten. - In projectplan (PR2) wordt ingegaan op financiën. Hier wordt het proces van facturering en kosten voor materialen genoemd. <p>Sales proposal(PR2):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Een geheel hoofdstuk gaat in op financiën. - In lessons learned wordt ingegaan op geld. <p>Project voortgang rapportage:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Financiële zaken als meerwerk en kosten worden besproken(budgetbesteding). <p>Project review:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er wordt ingegaan op financiën. <p>Vergaderverslag:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er worden financiële zaken weergegeven. (PR1) <p>Decharge document:</p> <ul style="list-style-type: none"> - financiële details worden weergegeven. <p>Wijzing verzoek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impact op financiën wordt inzichtelijk gemaakt.
Kwaliteit	<p>Projectplan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - In het standaard template van het projectplan gaat een heel hoofdstuk in op kwaliteit en borging hiervan. (reviews/goedkeuringen en rapportage)

	<ul style="list-style-type: none"> - In het standaard template van het projectplan wordt gesproken over toleranties en wijzingen van het project. Hier wordt enkel op harde factoren als tijd, kwaliteit en geld ingegaan. - In het standaard template van het projectplan gaat een heel hoofdstuk in op risico's, issues en afhankelijkheden. <p>Sales proposal(PR2):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niet genoemd <p>Project voortgang rapportage:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kwaliteit wordt niet expliciet genoemd. - Er wordt ingegaan op risico's en issues. <p>Project review:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er wordt ingegaan op kwaliteit. <p>Vergaderverslag:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er wordt niet expliciet ingegaan op kwaliteit, wel op risico's en issues. (PR1) <p>Wijzing verzoek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impact op kwaliteit wordt inzichtelijk gemaakt.
Verwachtingen	<p>Projectplan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er in het standaard template van het projectplan niet expliciet beschreven hoe verwachtingen richting klant gestuurd of gecommuniceerd wordt. - Er is een duidelijk scope in het standaard template voor projectplannen opgenomen. Dit bevordert transparantie en managen van verwachtingen. - In het projectplan (PR2) is informatie over besluiten en escalatie niet ingevuld. Dit zorgt voor minder heldere verwachtingen. - In het projectplan (PR1) is informatie over besluitenvorming beschreven dit bevordert de verwachtingen. - Het projectplan (PR1) is in nadrukkelijke samenwerking met de klant opgesteld. Dit bevordert het managen van verwachtingen. <p>Sales proposal(PR2):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verwachtingen worden in dit document gemanaged door een strategie van het project af te geven en aan te geven dat er mogelijk een derden partij ingehuurd wordt. - In dit document wordt een duidelijk afbakening van het project aangegeven. <p>Project voortgang rapportage:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Om verwachtingen te sturen, worden bijzonderheden en wijzingen genoemd. - Verwachtingen worden gemanaged door te communiceren over de komende periode. Dit heeft betrekking op planning. <p>Kick-off presentatie(PR1):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Afspraken, rollen en verantwoordelijkheden zijn duidelijk gecommuniceerd. - Deze kick-off presentatie is voor de klant bedoeld om de verwachtingen te sturen. <p>Decharge document:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verwachtingen tussen klant en opdrachtnemer worden middels dit document gestuurd. <p>Wijzing verzoek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Doormiddel van een wijziging verzoek worden verwachtingen percepties van klanten en opdrachtnemer gestuurd.
Competenties	<p>Projectplan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - In het standaard template wordt niet ingegaan op competenties.

	<ul style="list-style-type: none"> - In het projectplan (PR2) worden vaardigheden en certificaten van het projectteam besproken. <p>Sales proposal(PR2):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niet genoemd <p>Project review:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er wordt ingegaan op organisatie van het project. Hier zou competenties onder kunnen vallen, maar wordt niet expliciet benoemd.
Perceptie	<p>Projectplan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - In het standaard template wordt niet ingegaan op perceptie. - In het projectplan (PR2) wordt gerefereerd naar eerder verstrekt informatie vanuit de klant. Dit bevestigt dat de schrijven van het projectplan hier rekening mee houdt. <p>Sales proposal(PR2):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er wordt gerefereerd naar eerder verstrekt informatie vanuit de klant. Dit bevestigt dat de schrijven van de sales proposal hier rekening mee houdt. <p>Decharge document:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perceptie tussen klant en opdrachtnemer worden middels dit document gestuurd. <p>Wijzing verzoek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Doormiddel van een wijziging verzoek worden verwachtingen percepties van klanten en opdrachtnemer gestuurd.
Winstgevendheid	<p>Projectplan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - In het standaard template van het projectplan wordt aan het begin van het document ingegaan op het doel van het project en de achtergrond. Hierdoor wordt aandacht besteed aan hetgeen het project oplevert voor de klant. - In het standaard template van het projectplan worden eindproducten (deliverables) van het project beschreven. Dit geeft aan wat het project oplevert, maar niet wat de klant daar feitelijk aan heeft. <p>Sales proposal(PR2):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er wordt ingegaan op het doel van het project en de achtergrond. <p>Kick-off presentatie(PR1):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Doelstelling (toegevoegde waarde) is beschreven. <p>Project voortgang rapportage:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opgeleverde producten en resultaten worden opgesomd. Hetgeen wat dit project opgeleverd heeft. <p>Vergaderverslag:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opgeleverde producten beschreven. (PR1)
Betrokkenheid	<p>Projectplan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - In het standaard template van het projectplan wordt aan het begin van het document de achtergrond van het project aangegeven. Dit kan de betrokkenheid bevorderen doordat helder is waarom het project uitgevoerd wordt. - In het standaard template van het projectplan wordt een organigram met betrokkenen vermeld. Dit zorgt voor meer duidelijkheid ten aanzien van betrokkenen en stakeholders. <p>Sales proposal(PR2):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niet genoemd. <p>Kick-off presentatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Betrokkenen worden genoemd. <p>Vergaderverslag:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Aanwezigen bij een vergadering worden genoemd alsmede verantwoordelijkheden.
Communicatie	<p>Projectplan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - In het standaard template van het projectplan wordt een communicatieschema ingevuld. Hier worden afspraken ten aanzien van soorten overleg, frequentie en aanwezigen afgesproken. Dit bevordert de communicatie. - In het standaard template van het projectplan wordt ingegaan over rapportages en documenten die opgeleverd worden ter communicatie. Tevens wordt ingegaan op rollen en verantwoordelijkheden (RACI) t.b.v. de rapportages. - In het standaard template van het projectplan wordt gesproken over rapportages die vanuit de projectmanager aangeleverd wordt richting klant. Dit heeft betrekking op actie, besluiten en voortgang. De frequentie varieert van wekelijks tot maandelijks. - Een sterk punt is dat de projectplannen opgesteld worden om de samenwerking met de klant te beklinden. Derhalve worden deze plannen met de klant gecommuniceerd. <p>Sales proposal(PR2):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contactgegevens worden vermeld. - Bij lessons learned wordt communicatie als te verbeteren punt aangedragen. <p>Kick-off presentatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Overlegstructuren en communicatie richting stakeholders wordt weergegeven. <p>Project voortgang rapportage:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wordt opgesteld om te communiceren richting de klant. <p>Project review:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wordt opgesteld om te communiceren richting de klant. - Er wordt ingegaan over de communicatie vanuit de PM richting de klant betreffende voortgang en afwijkingen. <p>Vergaderverslag:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dit document wordt gecommuniceerd naar aanwezigen en stakeholders. Derhalve kan men de voortgang volgen. <p>Decharge document:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wordt opgesteld om te communiceren richting de klant. <p>Wijzing verzoek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wordt opgesteld om te communiceren richting de klant.
Geschillenbeslechting	<p>Projectplan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - In het standaard template van het projectplan wordt ingegaan op besluitvorming en escalatie. Hierdoor is er een proces duidelijk die in werking treedt in geval van calamiteiten c.q. geschillenbeslechting. - In het standaard template van het projectplan wordt ene procedure voor risico management en de procedure in geval van issues beschreven. <p>Sales proposal(PR2):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niet genoemd.

Bijlage 6: Vragenlijst enquête

Hieronder wordt de vragenlijst van de enquête alsmede het **type vraag** weergegeven.

Vragen harde factoren:

1. In welke mate heeft geld/kosten bijgedragen aan uw klanttevredenheid? (Likert 5)
2. In welke mate heeft tijd/tijdige oplevering bijgedragen aan uw klanttevredenheid? (Likert 5)
3. In welke mate heeft 'opleveren conform specificaties' en kwaliteit bijgedragen aan uw klanttevredenheid? (Likert 5)

Stelling hard/zacht:

4. Bent u het eens/oneens met de volgende stelling:
Ik vind harde factoren (tijd, geld, kwaliteit) belangrijker om klanttevredenheid te bereiken dan zachte factoren (verwachtingen, perceptie, communicatie etc). (eens, oneens, allebei even belangrijk)

Vragen zachte factoren:

5. In welke mate is uw klanttevredenheid beïnvloed door de wijze waarop er door de uitvoerder van het project met uw verwachtingen omgegaan werd? (Likert 5)
6. In welke mate is uw klanttevredenheid beïnvloed door de wijze waarop gecommuniceerd werd binnen of over het project? (Likert 5)
7. In welke mate heeft de perceptie over het succes van het project uw klanttevredenheid beïnvloed? (Likert 5)
8. In welke mate heeft de toegevoegde waarde of winstgevendheid van het project uw klanttevredenheid beïnvloed? (Likert 5)
9. In welke mate heeft de betrokkenheid (commitment) van de uitvoerder van het project uw klanttevredenheid beïnvloed? (Likert 5)
10. In welke mate is uw klanttevredenheid beïnvloed door de competenties van de uitvoerders van het project? (Likert 5)
11. Indien er sprake was van (potentiële) geschillen, in welke mate is uw klanttevredenheid beïnvloed door de wijze waarop er omgegaan werd met reductie of beslechting van geschillen? (Likert 5, niet van toepassing)
12. Zijn er andere (soft) factoren die een belangrijke invloed hebben (gehad) op uw klanttevredenheid? Zo ja welke zijn dit? (open)
13. Welke factoren hebben voor u de meeste invloed op uw klanttevredenheid? (noem er 5) (meerkeuze 7 zachte factoren en 3 harde factoren)
14. Heeft u nog aanvullende vragen opmerkingen? (open)

Bijlage 7: Resultaten enquête

Antwoorden op Open vragen enquête:

Binnen het onderzoek zijn een tweetal open vragen gesteld om de respondenten de vrijheid te geven zich te uitten naast de gesloten vragen.

Zijn er andere (soft) factoren die een belangrijke invloed hebben (gehad) op uw klanttevredenheid?

Zo ja welke zijn dit?

- Adoptie nieuwe techniek beheerders
- Een belangrijke factor was dat er hulpvraag was buiten de contracturen. Er is contact geweest tussen mij en (collega X) om een groot technisch probleem voor onze school op te lossen. Deze was op vrijdag na kantooruren ontstaan. (collega X) heeft er voor gezorgd dat deze tijdens het weekend werden opgelost zodat de school op maandagochtend direct kon starten. Deze vorm van ondersteuning is super en heeft gezorgd voor vertrouwen. Uiteindelijk zorgde dit vertrouwen tot uitbreiding van de contracten
- Communicatie, inleven in de klant
- De wil 'het op te lossen' maw; het maakt niet uit hoe we er komen als we er maar komen. verder; de mate van transparantie. Fouten worden altijd en overal gemaakt. Hoe duidelijker en opener er over kan worden gesproken, hoe makkelijker ze hersteld kunnen worden, en dus frustraties, commerciële toestanden etc. uitblijven.
- Flexibiliteit. Gevoel hebben bij de cultuur van een organisatie. Directe korte lijnen.
- Houding medewerkers (zeer positief), goede communicatie met andere, zoals ik, die minder inhoudelijk met de materie bekend zijn.

Zijn er nog aanvullende vragen of opmerkingen? Deze vraag is door de respondenten ofwel niet ingevuld of beantwoord met nee.

Bijlage 8: Vragenlijst interviews

Vraagstelling

Categorie/Code	Inhoud
Intro	Introductie (kennis maken, uitleg onderwerp en procedure)
Intro	Toestemming vragen voor opnemen gesprek.
Vraag: KT1	Definitie van klanttevredenheid.
Stelling: INV1	Harde factoren belangrijker dan zachte bij invloed op klanttevredenheid.
Vraag: INV2	Top 5 factoren met meeste invloed op klanttevredenheid.
Vraag: INV3	Waarom hebben deze factoren volgens u de meeste invloed gehad?
Vraag: INV4	Overeenkomsten en verschillen bespreken van belangrijke soft factoren volgens de enquête en het interview.
Vraag: INV5	Bespreken top 3 en flop 3
Vraag: INV6	Zijn er nog andere soft factoren of zaken die invloed gehad hebben?
Afsluiting: AF1	Zijn er aanvullende vragen of opmerkingen?
Afsluiting: AF2	Hoe heeft u dit interview ervaren?
Afronding	Afronding gesprek, vervolg procedure en dank. Afspraak member check en terugkoppeling resultaten en conclusie.

Bijlage 9: Resultaten interviews

Vraag:KT1 Definitie van klanttevredenheid.

Vraag: KT1	Definitie van klanttevredenheid.
Resultaten	Doordat er vanuit de literatuur geen eenduidige definitie voor klanttevredenheid gevonden kon worden en om het referentiekader van klanttevredenheid van de respondenten te kunnen bepalen, is gevraagd wat de respondenten onder klanttevredenheid verstaan (definitie).
	<ul style="list-style-type: none"> - Opvallend is dat de respondenten over het algemeen klanttevredenheid in zowel harde als zachte factoren uitdrukken. 6 van de 7 respondenten gebruikt zowel harde als zachte termen om het begrip te omschrijven (Res1,2,4,5,6,7). 1 respondent gebruikt voornamelijk harde termen. (Res3) - 4 keer werd geven aan tevreden te zijn wanneer geleverd is wat afgesproken is (Res2, 3, 4, 7). 2 keer werd aangegeven dat de respondenten tevreden zijn dat geleverd wordt wat gepland is. (Res3, 5) - 3 respondenten geven aan een goed gevoel/ relatie te moeten hebben bij de uitvoerder en het geleverde werk (Res2, 6, 7) . - Communicatie wordt 2 keer genoemd als onderdeel van klanttevredenheid. (Res5, 7) - Verder worden begrippen als '(concrete) verwachtingen' (Res6), 'ontzorging' (Res1), '(zonder) downtime (Res5)', en (ongedefinieerd) werk (Res4) genoemd als zaken die onder de definitie van klanttevredenheid vallen.

Stelling: INV1 Harde factoren belangrijker dan zachte bij invloed op klanttevredenheid.

Stelling: INV1	Harde factoren belangrijker dan zachte bij invloed op klanttevredenheid.
Resultaten	<p>Voordat de respondenten die diepte in gaan door factoren van hun klanttevredenheid te benoemen en te onderbouwen, is eerst de volgende stelling uit de enquête ook in het interview gesteld.</p> <p>Uit de interviews blijkt dat 4 respondenten het met deze stelling oneens zijn en de zachte factoren minsten even belangrijk vinden als de harde (Res1, 2, 4, 7) . 3 respondenten hebben aangegeven de harde factoren wel belangrijker te vinden. (Res3, 5, 6) De meningen zijn derhalve erg verdeeld.</p> <p>Verder is het opvallend dat zowel de voor als tegenstanders van de stelling zowel de harde als zachte factoren waarderen en als belangrijke factoren zien. Hieronder de meningen van de voor en tegenstanders van de stellingen.</p>
Voor stelling	<ul style="list-style-type: none"> - De voorstanders van de stelling geven aan dat tijd, geld en kwaliteit belangrijk is. Deze harde factoren zijn wat hen betreft het uitgangspunt. - Men geeft aan dat er bereikt dient te worden wat afgesproken is op gebied van harde factoren. - Men geeft aan dat sturen en meten van harde factoren gemakkelijker is. - Wel wordt ingezien dat er in een project soms een hard woord moet vallen. (communicatie) - Verder geven de voorstanders van de stelling aan dat er een belangrijke relatie tussen 'goede' kwaliteit en zachte factoren zijn. Betrokkenheid, communicatie en verwachtingen zijn ook belangrijk voor bereiken kwaliteit. - Zachte factoren zorgen voor prettige samenwerking, maar resultaat telt.

Tegen stelling	<ul style="list-style-type: none"> - Er wordt door de tegenstanders van de stelling aangegeven dat zachte factoren even belangrijk of minstens even belangrijk zijn. - De respondenten die tegen de stelling zijn geven aan de belangen van de harde factoren absoluut in te zien. - De respondenten geven aan dat de zachte factoren een belangrijke connectie met de harde factoren hebben. - Zachte factoren worden steeds belangrijker door snel veranderende wereld. - Zachte factoren helpen wanneer er problemen zijn. 'Zo kan je er op een goede manier uit komen'. - Zachte factoren zorgen voor een (goede) relatie met de uitvoerende partij. Dit draagt bij aan de tevredenheid en succes van het project. - De volgende factoren worden als 'belangrijk' genoemd. 2x Betrokkenheid, 2x verwachtingen competenties, communicatie
-----------------------	---

Vraag: INV2 Top 5 factoren met meeste invloed op klanttevredenheid.

Vraag: INV2

Top 5 factoren met meeste invloed op klanttevredenheid.

Resultaten

Hieronder de tabel met de gegeven scores, per respondent, factor, totalen en de positie.

Respondent nr./factor	1	2	3	4	5	6	7	Totaal	Positie
Kwaliteit	3	5	5	3	4,5	4	4	28,5	1
Betrokkenheid	4	4	2	5	4,5	1	2	22,5	2
Geld	2	3	3	2	2	3	3	18	3
Tijd	1	1	4			2	5	13	4
Communicatie			1	4	3		2	10	5
Competenties		2			1	5		8	6
Verwachtingen	5			1				6	7
Perceptie								0	8
Winstgevendheid								0	9
Geschillen beslechten								0	10

Op te merken valt dat de harde factoren hoog scoren en in de top vier staan. De top drie wordt door alle respondenten in hun persoonlijke ‘top vijf’ genoemd. De zachte factoren betrokkenheid, communicatie, competenties en verwachtingen halen ook de nodige punten binnen en staan respectievelijk op plaats één, vijf, zes, zeven. Perceptie, winstgevendheid en geschillen beslechten wordt door de respondenten niet genoemd in de top vijf, hierdoor staan deze op plaats acht, negen en tien.

Vraag: INV3 Waarom hebben deze factoren volgens u de meeste invloed gehad? &

Vraag: INV4 Overeenkomsten en verschillen bespreken van belangrijke soft factoren volgens de enquête en het interview.

Vraag: INV3 & INV4	Kwaliteit
Resultaten	Uit de interviews blijkt dat kwaliteit de hoogste score van de respondenten krijgt. Elke respondent neemt deze factor op in z'n top 5, sterker nog, hij zit in de top 3 bij alle respondenten.

	<ul style="list-style-type: none"> - 3 respondenten geven aan dat ze een kwalitatief goed product belangrijk vinden om tevreden te zijn met een project. (Res 4, 5, 7) - 2 respondenten geven aan dat ze kwaliteit belangrijker vinden dan tijd en geld. (Res2, 4) - De respondenten zien over het algemeen de driehoek van tijd/geld en kwaliteit voor zich wanneer er over kwaliteit gesproken wordt. Deze zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden. - 1 respondent benadrukt dat hij de van tevoren afgesproken kwaliteit belangrijk vindt. (Res3) - 1 respondent geeft aan dat kwaliteit een belangrijke link heeft met verwachtingen en betrokkenheid. (Res1) - 1 respondent geeft aan dat competenties en kwaliteit een belangrijke relatie met elkaar hebben. (Res6) - Één respondent geeft aan dat je tijd en geld altijd te kort komt. Met tijd en geld wilt hij wel sessies doen, maar kwaliteit zeker niet. (Res4)
Overeenkomsten en verschillen	<ul style="list-style-type: none"> - Kwaliteit komt overeen enquête. (Res1) (Res2) (Res3) (Res4) (Res5) (Res6) (Res7) - Kwaliteit kwam uit de enquête op plaats 3 terecht. - Grote gelijkenis in interview met plaats 1 t/m maximaal 3.

Vraag: INV3 & INV4	Betrokkenheid
Resultaten	<p>Betrokkenheid komt als nr2. naar voren uit de interviews. Opvallend is dat 7 respondenten betrokkenheid in de top 5 hadden staan. Tevens valt op dat vrijwel alle respondenten een afwijkende onderbouwing hebben waarom voor hen betrokkenheid belangrijk is.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 respondent geeft aan dat een goede betrokkenheid ervoor zorgt dat ook de harde factoren 'zullen volgen'. Met andere woorden heeft dit positieve invloed op tijd, geld en kwaliteit. (Res1) - 1 respondent geeft aan betrokkenheid en competenties belangrijk te vinden voor de kwaliteit van het eindproduct. (zowel interne als externe uitvoerders) (Res2) - 1 respondent geeft aan "als mensen ervoor willen gaan en dit ook uitstralen" dat ze dan al 50% gewonnen hebben t.a.v. zijn klanttevredenheid. Als je er met z'n allen voor wilt gaan, dan is er altijd een weg naar goed resultaat. Zo stap je gemakkelijker over 'problemen' heen en geeft het vertrouwen aan de klant. (Res3) - 1 respondent geeft aan dat tijd, geld en kwaliteit voor de start van een traject lastig te bepalen zijn bij uit te besteden projecten. Betrokkenheid kan de klant in zo'n geval 'redden'. (Res4) - 1 respondent geeft aan dat als de uitvoerder zich richt op de belangen van de klant, dat betrokkenheid in zo'n geval erg belangrijk is. (Res5) - 1 respondent geeft aan het belangrijk te vinden dat er van zijn probleem ook het probleem van de uitvoerder gemaakt wordt. Dit is voor hem een stuk ontzorging. (Res6) - 1 respondent geeft aan dat "als er bijvoorbeeld iets extras moet gebeuren, dat mensen dan niet vertrekken en zeggen van zoek het maar uit". (Res7)
Overeenkomsten en verschillen	<ul style="list-style-type: none"> - Betrokkenheid komt overeen enquête (Res1) (Res2) (Res3) (Res4) (Res5) (Res6) (Res7) - Staat op positie 1 & 4 in enquête. Interviews positie 2.

	- Grote gelijkenis in interview met plaats 1 t/m maximaal 5.
--	--

Vraag: INV3 & INV4	Geld
Resultaten	<p>Uit de interviews blijkt dat geld (nr3) een hoge score van de respondent krijgt.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 respondent geven aan dat hun project een keihard financieel kader had. Daardoor is dit een erg belangrijke factor voor hun klanttevredenheid. (Res1, 5, 6) - Daarnaast gaf 1 respondent aan dat het belangrijk is te leveren binnen de van tevoren afgesproken kosten. "Geld moet gewoon goed zitten". (Res3) - 1 respondent geeft aan 'het moet wel te betalen zijn'. (Res4) - 1 respondent geeft aan dat budget belangrijk is, maar niet ten koste moet gaan van de kwaliteit. (Res2) - 1 respondent gaf aan dat betrokkenheid, communicatie en kwaliteit belangrijker is dan geld. Maar geld is wel van waarde voor de klanttevredenheid. (Res4) - 1 respondent gaf aan dat kwaliteit, tijd en geld onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en dat dit het uitgangspunt is. (Res7)
Overeenkomsten en verschillen	<ul style="list-style-type: none"> - Geld staat in de enquête op plaats 7 en gedeelde 4 plaats. - Geld staat in interviews op plaats nr. 3. Alle respondenten noemden geld in top 5. - 5 respondenten geven aan dat budget echt kader stellend en daardoor belangrijk is. 2 respondenten geven aan dat geld belangrijk is, maar kwaliteit belangrijker is. - (Res 1) 1 respondent geeft aan dat geld voor zijn organisatie extra belangrijk is (plaats 4) omdat zijn organisatie een middelbare onderwijs instelling betreft. De financiële middelen zijn daar klein waardoor geld voor hen extra belangrijk is. - (Res 2) 1 respondent geeft aan dat geld belangrijk is, maar mag niet ten koste gaan van kwaliteit. - (Res 3) 1 respondent geeft aan dat geld sterk gerelateerd is binnen de positie en rol van een functionaris binnen een organisatie. Als programma manager zijn de 3 harde factoren kader stellend. (hoog hoger in de organisatie, hoe belangrijker) "Als projectmanager tijd en geld goed voor elkaar heeft is geld al minder belangrijk." - (Res 4) 1 respondent noemt geld belangrijk "omdat het wel te betalen moet zijn". Maar betrokkenheid, communicatie en kwaliteit blijven belangrijker. - (Res 5) 1 respondent geeft aan geld belangrijk te vinden doordat hij hier strak op stuurt. Bij budgetaanvraag (marge +/-10%) komt hij niet graag een 2^e keer terug bij de geldschieter. - (Res 6) 1 respondent geeft aan dat bij dit specifieke project geld erg belangrijk was. Dit i.v.m. complexiteit van 2 budgetten. Stuurde daardoor strakker en was kader stellend. - (Res 7) 1 respondent geeft aan dat tijd geld en kwaliteit onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Deze factoren zijn het 'uitgangspunt' en kader stellend.

Vraag: INV3 & INV4		Tijd
Resultaten	<ul style="list-style-type: none"> - 5 respondenten hebben aangegeven tijd in hun top 5 te hebben staan. (Res1, 2, 3, 6, 7) - 2 respondenten geven aan tijd belangrijk te vinden door bijdrage in driehoek tijd, geld en kwaliteit. Harde eis en uitgangspunt. (Res3, 7) - 1 respondent geeft aan tijd en planning belangrijk te vinden, maar niet ten koste van kwaliteit. (Res2) - 1 respondent geeft aan een dat tijd een relatie met verwachtingen, betrokkenheid, kwaliteit en geld heeft. Door deze 4 zaken goed te hebben, volgt de planning vanzelf gemakkelijker. Volgens de respondent heeft dit zeker invloed tussen interne en externe partij. (Res1) - 1 respondent geeft aan dat de planning vast lag bij start van project. Daardoor was dit lastig te wijzigen. (Res6) 	
Overeenkomsten en verschillen	<ul style="list-style-type: none"> - Staat op positie 2 & 4 in enquête. Interviews positie 4. - 5 van de 7 respondenten noemt tijd in hun top 5. Tijd komt overeen enquête. (Res1) (Res2) (Res3) (Res6) (Res7) - (Res4) 1 respondent geeft aan tijd wel een relevante factor te vinden. Maar verwachtingen duidelijk uitspreken vindt hij belangrijker. Voor zijn projecten in tijd niet zo'n kritische factor. Vandaar dat deze factor buiten zijn top 5 valt. - (Res5) 1 respondent gaf aan dat tijd geen belangrijke factor bij het desbetreffende project was. Hij was de 4^e projectmanager die het project bestuurd. Het project was daarvoor al uitgelopen. Tijd was daardoor minder belangrijk geworden. Los van dit project zet hij kwaliteit boven tijd. 	

Vraag: INV3 & INV4		Communicatie
Resultaten	<ul style="list-style-type: none"> - 4 respondenten hebben communicatie genoemd in hun top 5. (Res3, 4, 5, 7) - 3 van de 4 respondenten geeft aan dat door communicatie de verwachtingen gemanaged kunnen worden. Dit zorgt voor 'goede afstemming'. (Res 4, 5, 7) - 1 respondent geeft aan dat bij elk project wel harde woorden moeten vallen. Daar is communicatie belangrijk voor om dit te kunnen bereiken. Deze respondent geeft aan met communicatie ook andere factoren te kunnen managen. (Res3) - 1 respondent geeft aan dat bij falen van tijd, geld en kwaliteit, communicatie en betrokkenheid je project kunnen redden. (Res4) - 1 respondent geeft aan dat communicatie de samenwerking en het gemak hiervan verbetert. Deze respondent zet communicatie op plaats 6. (Res6) 	
Overeenkomsten en verschillen	<ul style="list-style-type: none"> - Staat op plaats 5 en plaats 3 in de enquête. Bij interviews positie 5. - 4 van de 7 respondenten noemt communicatie in hun top 5. (Res3) (Res4) (Res5) (Res7) - (Res 1) geeft aan communicatie niet genoemd te hebben omdat het een heel breed 'containerbegrip' is. Wel geeft hij aan de waarde van goede communicatie te zien. De wijze van communiceren en de 	

	<p>samenstelling waardeert hij. Daarnaast is dit een manier om vertrouwen te krijgen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - (Res 2) Vindt overige factoren nou eenmaal belangrijker dan communicatie. Hij geeft de voorkeur aan tijd, geld, kwaliteit, betrokkenheid en competenties. - (Res 6) Geeft aan communicatie op zijn nr. 6 te willen zetten. Dit zorgde gedurende het project voor goede samenwerking. - (Res 7) Geeft aan dat door communicatie de factoren verwachtingen en perceptie beïnvloed en afgestemd kunnen worden.
--	---

Vraag: INV3 & INV4		Competenties
Resultaten		<ul style="list-style-type: none"> - 3 respondenten hebben competenties genoemd in hun top 5. (Res2 ,5, 6) - 1 respondent geeft aan betrokkenheid en competenties belangrijk te vinden voor de kwaliteit van het eindproduct. Dit betreft zowel interne als externe projecten. Deze respondent geeft ook aan het belangrijk te vinden een 'kennis partij' in huis te halen om eigen kennis aan te vullen. (Res2) - 1 respondent geeft aan dat de uitvoerders van het project wel de juiste competenties nodig hebben om het werk uit te kunnen voeren. (Res5) - 1 respondent geeft aan dat hij de 'inhoudelijke' kennis zelf niet heeft en daardoor competenties erg belangrijk vindt. (Res6)
Overeenkomsten en verschillen		<ul style="list-style-type: none"> - Staat op plaats 1 en plaats 3 in de enquête. Bij interviews positie 6. - 3 van de 7 respondenten noemt communicatie in hun top 5. (Res2) (Res5) (Res6) - (Res1) geeft aan de andere factoren belangrijker te vinden. (Verwachtingen, betrokkenheid, kwaliteit, geld en tijd) - (Res2) geeft aan de competenties genoemd te hebben in de top 5 door de behoefte om extra kennis in huis te halen door de inhuur van externe partij. - (Res 3) geeft aan dat competenties een randvoorwaarde voor het succes van een project is. Echter geeft de respondent aan dat als een bedrijf zegt de competenties te hebben, dit te geloven. Wat hem betreft zijn competenties belangrijker bij selecteren van uitvoerders. Mogelijkerwijs is competenties wel belangrijk als check binnen een project. - (Res 4) geeft aan dat het afhankelijk is of inhuur voor kennis of 'workforce' is. Echter voor zijn projecten zijn competenties niet dermate belangrijk. Hij kan zich wel voorstellen dat anderen dit mogelijkerwijs anders zien. - (Res 5) noemt competenties belangrijk doordat je de juiste mensen 'aan de knoppen' wilt hebben zitten. Anders kan je geen projecten draaien en de mensen niet 'los' laten. Dit is een stukje vertrouwen. - (Res 7) gaat er vanuit dat mensen iets kunnen als ze 'wat' komen doen. "De diplomas en de papiertjes zijn ook niet zaligmakend", het gaat de respondent om wat de mensen 'echt' kunnen.

Vraag: INV3 & INV4	Verwachtingen
--------------------	---------------

Resultaten	<ul style="list-style-type: none"> - 2 respondenten hebben verwachtingen in hun top 5 genoemd. (Res1, 4) - Bij de factor communicatie is er door 3 respondenten aangegeven dat communicatie belangrijk is voor het sturen van verwachtingen. - Beide respondenten noemt bij verwachtingen ook de relatie met communicatie. 1 respondent noemt ook de relatie met betrokkenheid. (Res1, 4) - Beide respondenten geeft aan d.m.v. verwachtingen te weten en af te kunnen stemmen wat voor product of dienst je krijgt. (Res1, 4) - Er wordt door 1 respondent aangegeven dat verwachtingen niet het aller belangrijkste is doordat je gedurende het project nog bij kan sturen. (Res4) - 1 respondent geeft aan dat verwachtingen managen ervoor zorgen dat je weet of een partij of persoon bij je past. Het snappen en begrijpen van elkaar is belangrijk. (Res1)
Overeenkomsten en verschillen	<ul style="list-style-type: none"> - Staat op plaats 6 en plaats 5 in de enquête. Bij interviews positie 7. - 2 van de 7 respondenten noemt communicatie in hun top 5. (Res1) (Res4) - 3 respondenten geven aan verwachtingen te kunnen sturen door goed te communiceren. 1 respondent geeft aan dat betrokkenheid belangrijk is voor zijn verwachtingen. - (Res 1) doordat de scholenorganisatie waar het project zich bevind minder snel ontwikkelt, is het belangrijk dat IT leverancier de organisatie daarover informeert en gezamenlijk bespreekt wat de verwachtingen en ontwikkelingen zijn. De verwachtingen zijn dus heel wezenlijk om de brug tussen IT en de scholenorganisatie te kunnen overbruggen. - (Res 2) ziet verwachtingen als verlengde van betrokkenheid. Als betrokkenheid goed zit, dan komen verwachtingen vanzelf overeen. - (Res 3) geeft aan verwachtingen te sturen door de factor communicatie in te zetten. - (Res 4) geeft aan verwachtingen belangrijk te vinden doordat je op deze wijze verwachtingen ten aanzien van het project of proces kan uitten. Echter is dit niet het belangrijkste doordat je verwachtingen gedurende het project kunt bijsturen. - (Res 5) geeft aan dat je verwachtingen kunt sturen door te communiceren. Derhalve staat communicatie hoger dan verwachtingen. - (Res 6) geeft aan dat hij verwachtingen niet noemt doordat zijn verwachtingen in competenties, tijd, geld en kwaliteit zitten. Als deze factoren goed gestuurd worden zijn de verwachtingen al voor elkaar. - (Res 7) geeft aan dat je verwachtingen en perceptie kunt sturen door goed te communiceren.

Vraag: INV3 & INV4		Perceptie
Resultaten	<ul style="list-style-type: none"> - Perceptie is 0x genoemd in de top 5 van een respondent. Alhoewel één respondent deze factor op zijn plaats 6 zet. - Deze respondent geeft aan dat als er bij de klant een bepaalde perceptie is en de communicatie te kort schiet, dat zaken dan een eigen leven gaan leiden. (Res 7) - Relatie met communicatie wordt benoemd. (Res7) 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Opvallend is dat vrijwel alle respondenten niet precies wisten wat er met dit begrip bedoeld werd.
Overeenkomsten en verschillen	<ul style="list-style-type: none"> - Staat op plaats 8 en plaats 6 in de enquête. Bij interviews positie 8. - 0 van de 7 respondenten noemt communicatie in hun top 5. - Respondenten vinden het lastig om het begrip perceptie uit te leggen. Ze vragen de definitie en onderbouwing. - Vrijwel alle respondenten geven aan de relatie tussen communicatie, verwachtingen en perceptie te zien. Eén respondent noemt dat betrokkenheid ook ene belangrijke relatie met perceptie en verwachtingen heeft. - Vrijwel alle respondenten zien meet iets in sturing vanuit communicatie of verwachtingen dan perceptie. - (Res 1) geeft aan het belangrijker te vinden om verwachtingen uit te spreken dan dat hij perceptie belangrijk vindt. Wel wordt aangegeven dat perceptie en verwachtingen in elkaars verlengde liggen. - (Res 2) geeft aan perceptie in het verlengde van betrokkenheid te zien. Tevens ziet hij een belangrijke relatie met verwachtingen. De respondent geeft meer waarde aan betrokkenheid, als dat goed zit dan komt perceptie vanzelf goed. - (Res 3) geeft aan communicatie belangrijker te vinden. Met deze communicatie is perceptie te sturen. - (Res 4) geeft aan perceptie niet belangrijk te vinden. Daarnaast geeft de respondent aan perceptie meer iets voor imago van het project te zien. Doormiddels van goede communicatie en sturen verwachtingen is perceptie te beïnvloeden. - (Res 5) geeft aan dat perceptie door goede communicatie gestuurd kan worden. - (Res 6) geeft aan dat hij perceptie niet belangrijk genoeg vindt voor de top 5. - (Res 7) geeft aan perceptie op zijn 6^e plaats te willen zetten. Als er bij de klant een bepaalde perceptie is en communicatie ook niet afdoende is, dan gaat het een eigen leven leiden. Dat moet ook elkaar afgestemd worden. De respondent zegt dat je verwachtingen en perceptie sturen samen kan nemen en kan sturen door goede communicatie.

Vraag: INV3 & INV4 Winstgevendheid	
Resultaten	<ul style="list-style-type: none"> - Winstgevendheid is niet genoemd in de top 5 van respondenten. - Opvallend is dat veel respondenten niet precies wisten wat er met dit begrip bedoeld werd. Er werd afgevraagd of dit enkel financiële of ook zachte winstgevendheid of wel toegevoegde waarde betrof.
Overeenkomsten en verschillen	<ul style="list-style-type: none"> - Staat op plaats 9 en plaats 4 in de enquête. Bij interviews positie 9. - 0 van de 7 respondenten noemt communicatie in hun top 5. - Respondenten vragen zich af of dit enkel harde financiële baten betreft of ook toegevoegde waarde/zachte baten. - (Res1) Doordat het project bij een non profit organisatie uitgevoerd is, is er geen duidelijke financiële winstgevendheid. Wel is er recentelijk door betrokkenheid en kennen van elkaar verwachtingen een meevaller met toegevoegde waarde geweest. Dit is echter niet het belangrijkste voor de klanttevredenheid.

	<ul style="list-style-type: none"> - (Res2) Ik denk dat de organisatie voor de start van het project zelf al de afweging gemaakt heeft of het project voldoende winstgevend is (business case). Zonder voldoende toegevoegde waarde wordt het project niet gestart. Dit is in een voorstadium dus al bepaald. - (Res3) De projecten waar het om gaat, leveren niet per definitie winstgevendheid, maar eerder zachte baten. De meeste projecten zijn op basis van cost avoidance, deze leveren geen geld op, maar zorgen wel voor besparingen. - (Res4) Als de factor toegevoegde waarde zou heten, zou deze hoger scoren dan wanneer het winstgevendheid heet. Uiteindelijk doe je het bij projecten al snel om de toegevoegde waarde, daarom is dit van belang. Winstgevendheid is voor onze projecten geen core KPI, dus minder belangrijk. - (Res5) Winstgevendheid hangt er van project af. In dit project was er weinig invloed op directe winstgevendheid. Door proactief het project uit te voeren, worden onvoorziene kosten wel voorkomen. Maar financiële baten zijn lastig in te schatten. - (Res6) Dit project wordt niet uitgevoerd t.b.v. de winstgevendheid van de organisatie. - (Res7) Winstgevendheid moet je voor de start van een project in een business case vastleggen. Wat mij betreft moet dit voor het project bepaald worden en is dit niet van belang voor mijn klanttevredenheid.
--	---

Vraag: INV3 & INV4		Geschillen
Resultaten		<ul style="list-style-type: none"> - Geschillen beslechten is niet genoemd in de top 5 van respondenten. - Veel respondenten gaven aan 'geschillen beslechten' dermate reactief te vinden dat ze deze factor liever met de andere 9 factoren willen afvangen. Pro activiteit voor reactiviteit dus.
Overeenkomsten en verschillen		<ul style="list-style-type: none"> - Staat op plaats 10 en plaats 6 in de enquête. Bij interviews positie 10. - 0 van de 7 respondenten noemt communicatie in hun top 5. - (Res1) Er zijn nooit echt geschillen geweest naast het mogelijkerwijs hebben van een meningsverschil. Dit heeft nooit geleid tot een geschil. - (Res2) Je moet er samen eigenlijk altijd wel uit komen. Het is verder de vraag hoe hard je het wilt spelen en of je de relatie op het spel zet. Ik ben meer van de proactieve aanpak dan reactief d.m.v. geschillen beslechten. - (Res3) Geschillen horen er wat mij betreft een beetje bij. Wat mij betreft niet zo 'spannend' voor mijn klanttevredenheid. - (Res4) Als de overige 9 factoren 'in orde zijn' dan hoef je geen geschillen te beslechten. Dan nog zou deze factor niet in mijn top 5 staan doordat ik liever van het positieve uit ga. - Liever proactief voorkomen dan oplossen achteraf. - (Res5) Geschillen zijn niet van toepassing bij het uitgevoerde project. Mogelijkerwijs was er wel een meningsverschil, maar geen geschil. Dit moet je te allen tijde voorkomen. Zo transparant mogelijk maken en liever voorkomen dan genezen. - (Res6) Bij dit project zijn geen geschillen geweest. Derhalve niet van toepassing. - (Res7) Als je de overige factoren goed toepast, hoef je niet op geschillen uit te komen. Als het wel tot een geschil komt dan moet de situatie

goed vastgelegd zijn en vervolgens is het uitvechten. Maar ik heb de voorkeur voor proactieve aanpak i.p.v. reactief.

Vraag: INV6 Zijn er nog andere soft factoren of zaken die invloed gehad hebben?

Vraag: INV6													
Resultaten	<p>Hiervoor is het model uit de theorie gebruikt om de invloed van de diverse factoren op klanttevredenheid bij projecten te toetsen. Echter om de bruikbaarheid van het model te verifiëren en tevens bij de respondenten te toetsen of deze factoren hun klanttevredenheid voldoende uitdrukken, is de volgende open vraag gesteld: “Zijn er nog andere (soft) factoren of zaken die invloed gehad hebben?”</p> <p>Vrijwel alle respondenten geven aan dat de factoren hun klanttevredenheid volledig kunnen uitdrukken. Ze geven aan geen factoren of zaken die invloed hebben te missen. Derhalve lijkt het gebruikte model bruikbaar te zijn. Enkele respondenten geven wel wat suggesties om hun ‘gevoel’ en tevredenheid nog beter te kunnen verwoorden.</p> <p>De volgende (soft) factoren hebben invloed gehad op de klanttevredenheid van de respondenten bij projecten:</p> <ul style="list-style-type: none">- (Res 3) Volhardendheid. Project uitvoerders die doorzetten en niet opgeven als het tegen zit. Als een project uitvoerder er van begin tot einde ervoor gaat dan is respondent 3 tevreden. “Mogelijkerwijs zit dit verweven met betrokkenheid, maar ik denk dat dit een verduidelijking is.”- (Res 5) Van tevoren afstemmen succescriteria project. Wanneer wordt een project als succes ervaren door ‘de business’? “Alhoewel dit verweven zit met perceptie en verwachtingen, vind ik het belangrijk dit te noemen. Overigens vind ik het ook belangrijk dat je tijdig communiceert wanneer er concessies aan de succescriteria gedaan wordt.”- (Res6) Flexibiliteit. “Flexibiliteit vind ik een belangrijk factor die voor mij als klant een prettige bijkomstigheid is. Wel denk ik dat je mensen niet kan vragen extreem flexibel te zijn.”- (Res1) Luisteren en samenvatten. “Als uitvoerders goed luisteren naar klantwensen en dit goed kunnen samenvatten dan werkt dit fijn en geeft vertrouwen”.- (Res7) Klik tussen mensen. Ik denk dat het voor een externe organisatie (detachering) belangrijk is dat mensen en klanten een klik hebben. Als mensen niet bij de organisatie past, dan gaat dat niet werken.												
Analyse	<p>Het is opvallend dat de respondenten allemaal termen noemen om hun klanttevredenheid te verduidelijken en uit te drukken, die al afgevangen kunnen worden in andere factoren.</p> <table><tr><td>Volhardendheid</td><td>-></td><td>Betrokkenheid.</td></tr><tr><td>Afstemmen succescriteria</td><td>-></td><td>Communicatie, verwachtingen, perceptie.</td></tr><tr><td>Flexibiliteit</td><td>-></td><td>Betrokkenheid.</td></tr><tr><td>Luisteren en samenvatten</td><td>-></td><td>Communicatie.</td></tr></table> <p>De enige term die slechter afgevangen kan worden in de factoren is de ‘klik tussen mensen’. Alhoewel deze interpersoonlijke relatie mogelijkerwijs onder competenties en communicatie geplaatst kan worden.</p>	Volhardendheid	->	Betrokkenheid.	Afstemmen succescriteria	->	Communicatie, verwachtingen, perceptie.	Flexibiliteit	->	Betrokkenheid.	Luisteren en samenvatten	->	Communicatie.
Volhardendheid	->	Betrokkenheid.											
Afstemmen succescriteria	->	Communicatie, verwachtingen, perceptie.											
Flexibiliteit	->	Betrokkenheid.											
Luisteren en samenvatten	->	Communicatie.											

Afsluiting: AF1 Zijn er aanvullende vragen of opmerkingen? & AF2 Hoe heeft u dit interview ervaren?

Vraag: AF1 & AF2	
Resultaten AF1	<ul style="list-style-type: none"> - (Res 1) Niet van toepassing - (Res 2) Niet van toepassing - (Res 3) Niet van toepassing - (Res 4) Niet van toepassing - (Res 5) Niet van toepassing - (Res 6) Er schoten nog wat opmerkingen ten aanzien van INV6 te binnen bij de respondent. INV6 daarmee aangevuld. - (Res 7) Niet van toepassing
Resultaten AF2	<ul style="list-style-type: none"> - (Res 1) Erg open en prettig gesprek. - (Res 2) Prima en open gesprek en interessant onderwerp. Ik kan me voorstellen dat je dit wilt onderzoeken. Zou ik achteraf de resultaten mogen ontvangen? - (Res 3) Prima gesprek, zoals we altijd goede discussies en gesprekken hebben volgens mij. Het onderwerp is interessant, ik ben benieuwd wat er uit de resultaten komt. - (Res 4) Ik vind dat je het goed doet. Ik denk dat je er 'klaar' voor bent. Volgens mij kunnen onze organisaties deze factoren bespreken om de samenwerking te blijven verbeteren. - (Res 5) Dit was een prima gesprek, verliep prettig. Ik vind het onderwerp interessant doordat ik mezelf zo 'op scherp kan zetten' en 'een spiegel kan voor houden'. Zo kan ik door de genoemde factoren bepalen wat in aankomende projecten beter of anders kan/moet. - (Res 6) Dit was een goed gesprek waarin we informatie konden uitwisselen en discussieren. - (Res 7) Het interview was prima, heel open en prettig. Wat mij betreft is dit een interessant onderwerp. Ik ben benieuwd naar de resultaten.